
BACHELORARBEIT

Frau
Katharina Söltenfuß

**Interne und externe Krisen-
kommunikation von Unternehmen
– Konkrete Handlungsmaßnahmen
dargestellt anhand des
Unternehmensbeispiels
ProSiebenSat.1 TV Deutschland
GmbH**

2017

BACHELORARBEIT

**Interne und externe Krisen-
kommunikation von Unternehmen
– Konkrete Handlungsmaßnahmen
dargestellt anhand des
Unternehmensbeispiels
ProSiebenSat.1 TV Deutschland
GmbH**

Autor/in:
Frau Katharina Söltenfuß

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wM1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Thorsten Eble

BACHELOR THESIS

Internal and external crisis communication of companies – specific measures represented by the example ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

author:

Ms. Katharina Söltenfuß

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wM1-B

first examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Thorsten Eble

Bibliografische Angaben

Söltenfuß, Katharina

Interne und externe Krisenkommunikation von Unternehmen – Konkrete Handlungsmaßnahmen dargestellt anhand des Unternehmensbeispiels ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

Internal and external crisis communication of companies – specific measures represented by the example ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende kompilatorische Arbeit befasst sich mit dem Prozess und Handlungsmaßnahmen der Krisenkommunikation in Unternehmen. Zu Beginn der Arbeit werden theoretische Grundlagen geschaffen, indem die wichtigsten Begrifflichkeiten erläutert werden und das Thema in ein Fachgebiet eingeordnet wird. Daraufhin werden die einzelnen Prozessschritte der Krisenkommunikation detailliert beschrieben. Abschließend werden Praxisbeispiele aus dem Unternehmen ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH hinzugezogen und mit den theoretischen Grundlagen verglichen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Relevanz und Forschungsstand	1
1.2 Aufbau und Zielsetzung.....	2
1.3 Methoden und Herangehensweise	3
2 Definition Krisenkommunikation	4
2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Krise	4
2.2 Krisenkommunikation als Teil des Krisenmanagements.....	6
2.3 Krisenarten und deren Verläufe.....	7
2.4 Anforderungen an die Krisenkommunikation	9
3 Phasen der Krisenkommunikation.....	12
3.1 Krisenprävention	13
3.1.1 Issues Management und Issues Monitoring.....	13
3.1.2 Risikokommunikation	14
3.1.3 Krisenplan und Krisenstab.....	15
3.1.4 Krisentraining	21
3.1.5 Mitarbeiterkommunikation	22
3.2 Krisenerkennung	23
3.3 Krisenbearbeitung	23
3.3.1 Abläufe und Aufgaben.....	24
3.3.2 Instrumente und Kanäle	26
3.3.3 Interne Krisenkommunikation	31
3.4 Krisennachbereitung	32
4 Krisenkommunikation bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH	35
4.1 Krisen bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH	35
4.2 Risikomanagement bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH.....	37
4.3 Krisenbearbeitung und Krisennachbereitung anhand konkreter Beispiele .41	
4.3.1 Bombendrohung bei „Germany´s next Topmodel“	41
4.3.2 Rassismus bei „Germany´s next Topmodel“	46
4.3.3 Petition gegen neuen Synchronsprecher von „Akte X“	48

4.4	Bewertung der Krisenkommunikation bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH	50
5	Fazit.....	52
5.1	Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage	52
5.2	Limitationen.....	53
5.3	Ausblick	53
	Literaturverzeichnis	XI
	Anhang.....	XIX
	Anhangsverzeichnis	XX
	Eigenständigkeitserklärung	XXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang Krisenmanagement und Krisenkommunikation.....	7
Abbildung 2: Kommunikation im Krisenprozess.....	12
Abbildung 3: Ablaufplan für Krisensituationen	16
Abbildung 4: Mögliche Zusammensetzung des Kernteams des Krisenstabs	18
Abbildung 5: Risikoklassifizierung	38
Abbildung 6: Ablauf des Risikomanagementprozesses	39
Abbildung 7: Entwicklung der Risiko-Cluster und Gesamtrisikolage zum 31.12.2016 ..	40
Abbildung 8: ProSieben twittert den Abbruch der Show	42

1 Einleitung

Bei einer Online-Umfrage aus dem Jahr 2014 wurden 536 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Pressestellen zu ihren größten Ängsten befragt. 38% der Befragten gaben an, dass das Versagen in der Krisenkommunikation zu ihren größten Ängsten zählt. Nur die Angst vor inhaltlichen Fehlern ist laut dieser Befragung größer.¹

Dieses Ergebnis zeigt, dass Mitarbeiter von Pressestellen Schwierigkeiten mit der Krisenkommunikation haben. Um auf solche Situationen besser vorbereitet zu sein, dienen Handlungsempfehlungen.

Nachfolgend werden die Relevanz und der Forschungsstand der Krisenkommunikation von Unternehmen aufgezeigt sowie der Aufbau, die Zielsetzung und die Herangehensweise dieser Arbeit erklärt. Aus diesen werden die genannten Handlungsempfehlungen erarbeitet.

1.1 Relevanz und Forschungsstand

Krisensituationen können jedes Unternehmen treffen, weshalb auch das Thema Krisenkommunikation für jede Pressestelle oder Kommunikationsabteilung relevant ist.² Trotzdem scheitern viele Unternehmen an der Kommunikation in Krisenzeiten, da sie nicht auf einen Krisenfall vorbereitet sind und keine Krisenstrategie besitzen³.

Diese wissenschaftliche Arbeit befasst sich mit dieser Problemstellung, indem sie die Phasen der Krisenkommunikation und konkrete Handlungsmaßnahmen im Detail erläutert und anschließend die Anwendung dieser Prozessschritte an einem konkreten Unternehmensbeispiel bewertet. In bisher erschienener Literatur werden zwar die Bestandteile der Krisenkommunikation und Handlungsmaßnahmen beschrieben, jedoch wird nie der gesamte Prozess der Krisenkommunikation übersichtlich dargestellt. Viele Werke fokussieren sich auf einzelne Bereiche der Kommunikation in Krisensituationen oder spezialisieren sich auf Besonderheiten wie z.B. der Krisenkommunikation im Web 2.0.

In der gesamten Arbeit sind sowohl die interne als auch die externe Krisenkommunikation Untersuchungsgegenstand. Jedoch können zu der internen Perspektive aufgrund von fehlender Literatur nur eingeschränkt Aussagen getroffen werden. Beda Sartory, Patrick

¹ Vgl. news aktuell GmbH 2014, www.statista.com, [17.05.2017]

² Vgl. Schüür-Langkau 2017a, www.springerprofessional.de, [18.05.2017]

³ Vgl. Schüür-Langkau 2017b, www.springerprofessional.de, [18.05.2017]

Senn, Bettina Zimmermann und Sita Mazumder z.B. widmen der internen Krisenkommunikation in ihrem Werk von 2013 kein eigenes Kapitel, sondern erwähnen die interne Perspektive nur beiläufig in Unterpunkten⁴. Auch von Lorenz Steinke⁵ wird die interne Krisenkommunikation nur im Rahmen der Instrumente der Krisenkommunikation erwähnt. Adrian Teetz⁶ und Daniela Puttenat⁷ hingegen schreiben zu den internen Voraussetzungen der Krisenkommunikation eigene Kapitel. Aber auch hier sind die Ausführungen sehr begrenzt.

Entsprechend der vorhandenen Literatur sowie den nicht öffentlich zugänglichen internen Unternehmensprozessen in Krisensituationen, werden in dieser kompilatorischen Arbeit nur die wichtigsten Aspekte der internen Krisenkommunikation herausgearbeitet

1.2 Aufbau und Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, den Prozess der Krisenkommunikation als Gesamtkonstrukt darzustellen, seine einzelnen Schritte detailliert zu beschreiben, konkrete Handlungsmaßnahmen zu erläutern und anhand dessen Erfolgsfaktoren zu erarbeiten. Im Anschluss an theoretische Grundlagen werden Beispiele des Unternehmens ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH hinzugezogen, analysiert und bewertet.

Im ersten Teil der Arbeit werden theoretische Grundlagen geschaffen, indem wichtige Begrifflichkeiten definiert und Zusammenhänge hergestellt werden. Im Wesentlichen befasst sich dieses Kapitel mit den Begriffen Krise, Krisenkommunikation und Krisenmanagement.

Anschließend wird der Prozess der Krisenkommunikation übersichtlich dargestellt und seine einzelnen Schritte detailliert beschrieben.

Anhand eines konkreten Unternehmensbeispiels wird daraufhin der Bezug zur Praxis hergestellt. Hierbei werden die zuvor beschriebenen Prozessschritte mit realen Beispielen verglichen. Es soll analysiert werden, ob die zuvor beschriebenen Prozessschritte in der Praxis Verwendung finden.

⁴ Vgl. Sartory et al. 2013, 5ff.

⁵ Vgl. Steinke 2014, 122

⁶ Vgl. Teetz 2012, 61ff.

⁷ Vgl. Puttenat 2012, 81ff.

Abschließend werden alle grundlegenden Bestandteile der Arbeit, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen, in einem Fazit zusammengefasst. Außerdem wird in diesem Abschnitt das Ergebnis der Arbeit vorgestellt und ein Ausblick gegeben.

1.3 Methoden und Herangehensweise

Die gesamte Arbeit wurde rein kompilatorisch erarbeitet. Für den ersten Teil der Arbeit wurde Literatur zu Methoden, Prozessen und Elementen der Kommunikation in Krisenzeiten gesichtet und verglichen. Im zweiten Teil der Arbeit wird die Krisenkommunikation eines konkreten Unternehmensbeispiels erläutert und analysiert. Hierfür wurde vor allem auf den Geschäftsbericht des Unternehmens, verschiedene Social Media Kanäle und diverse Internetseiten zurückgegriffen, da die Praxisbeispiele bisher nicht in wissenschaftlicher Literatur behandelt wurden. Abschließend wurden die zuvor aufbereiteten theoretischen Inhalte mit diesen Praxisbeispielen verglichen.

2 Definition Krisenkommunikation

Um ein Verständnis für das Thema Krisenkommunikation zu erlangen, werden im Folgenden wichtige Begrifflichkeiten definiert und Grundlagen geschaffen. Hierzu wird zunächst der Begriff Krise definiert und von den Begriffen Risiko und Katastrophe abgegrenzt. Anschließend wird der Zusammenhang der Krisenkommunikation und des Krisenmanagements erläutert. Daraufhin werden die verschiedenen Arten von Krisen und deren Verläufe beschrieben. Abschließend befasst sich dieses Kapitel damit, welche Anforderungen an die Krisenkommunikation und ihre Akteure gestellt werden.

2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Krise

„Eine Krise ist, wenn es gefährlich wird.“⁸

Inwiefern diese Aussage immer zutreffend ist, wird im Folgenden anhand von Definitionen erläutert. Hierfür werden zunächst die Herkunft des Begriffs Krise und seine Bedeutung beschrieben und im Anschluss daran die Begrifflichkeiten Krise, Risiko und Katastrophe definiert und voneinander abgegrenzt.

Der Begriff Krise hat, je nachdem in welcher Sprache und in welchen Zusammenhang er verwendet wird, verschiedene Bedeutungen. Das Wort Krise leitet sich von dem griechischen Verb „kriein“ ab, welches in etwa abspalten, scheiden, trennen oder wenden bedeutet. Es weist auf eine komplizierte Situation hin, bei welcher der Fortgang unklar ist. Im Chinesischen hingegen setzt sich das Wort Krise aus zwei Schriftzeichen zusammen, wobei das eine Gefahr und das andere Chance bedeutet. Eine Krise ist demnach nicht zwingend etwas Negatives. Dagegen ist im Deutschen das Wort Krise fast ausschließlich negativ behaftet.^{9 10} Anhand dieser verschiedenen Bedeutungen und Definitionen lässt sich feststellen, dass eine Krise je nach Situation und Einstellung etwas Positives oder Negatives sein kann.

Eine Krise kann eine Person, eine Organisation oder auch ein gesellschaftliches Teilsystem betreffen. Sie kann ein Zustand oder Prozess sein, welcher unvorhergesehen und meist unverhofft als Abweichung oder Veränderung einer Normalsituation oder Gewohnheit eintritt. Der weitere Verlauf, die Dauer und die Folgen einer Krise sind meist ungewiss und weder prognostizierbar noch kalkulierbar. Außerdem ist nicht sicher, ob und wann

⁸ Teetz 2012, 1

⁹ Vgl. Sartory et al. 2013, 28f.

¹⁰ Vgl. Steinke 2014, 45

eine Krise beendet wird, und wenn ja, ob wieder der alte, ein besserer oder ein schlechterer Zustand erreicht wird.^{11 12}

Trotzdem handelt es sich nicht bei jeder kritischen Situation sofort um eine Krise. Gefordert sind zunächst eine realistische Beurteilung der Situation, das Einschätzen von möglichen Risiken und deren Folgen und die Dringlichkeit des Handlungsbedarfes. Erst wenn die Risiken existenzbedrohend sind und ein Handeln zwingend erforderlich ist, befindet sich ein Unternehmen in einer Krise. Je nachdem, ob es sich um eine Krise handelt oder nicht, lässt sich die Situation innerhalb der regulären Prozesse bewältigen oder muss mit oberster Priorität gesondert bearbeitet werden.¹³ Ziel ist es in jedem Fall, dass der ursprüngliche Zustand wiederhergestellt wird.¹⁴

Abgrenzung zum Begriff Risiko

Ein Risiko beschreibt die Wahrscheinlichkeit, mit welcher eine Gefahr bzw. ein negatives Ereignis und damit eine Krise eintreten können. Dagegen umfasst eine Krise den gesamten Zeitraum, in welchem die Gefahr bereits eingetreten und präsent ist. Das bedeutet, dass es sich bei Krisen um real gewordene Risiken handelt.^{15 16}

Abgrenzung zur Katastrophe

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack von Katastrophe nehmen.“ – Max Frisch

Bei einer Katastrophe ist es meist aufgrund fehlender Stabilität oder nicht ausreichend vorhandener Zeit nicht mehr möglich oder zu spät, Maßnahmen zu ergreifen, welche eine kritische Situation entschärften könnten.¹⁷

¹¹ Vgl. Merten 2008, 83ff.

¹² Vgl. Merten 2005, 17

¹³ Vgl. Teetz 2012, 1f.

¹⁴ Vgl. Trauboth 2016, 21

¹⁵ Vgl. Merten 2008, 87

¹⁶ Vgl. Höbel 2016, 163

¹⁷ Vgl. Merten 2005, 20

2.2 Krisenkommunikation als Teil des Krisenmanagements

Nachfolgend werden die Begriffe Krisenmanagement und Krisenkommunikation definiert und deren Zusammenhang beschrieben. Im Anschluss daran wird das Thema Krisenkommunikation in eine wissenschaftliche Disziplin eingeordnet.

Krisenmanagement ist der systematische Umgang mit Krisensituationen. Ziel ist es, schnellstmöglich den Normalzustand zurück zu erlangen. Um diesen zu erreichen, müssen im Voraus Konzepte, Organisationen und Maßnahmen festgelegt werden, auf welche im Krisenfall zurückgegriffen werden kann.¹⁸

Der Begriff Krisenkommunikation lässt sich wie folgt definieren: Krisenkommunikation dient dazu, die eigenen Stakeholder über die Krise des Unternehmens zu informieren und ihnen diese zu erklären. Stakeholder sind u.a. die eigenen Mitarbeiter, die Öffentlichkeit und andere Interessensvertreter. Zudem soll mithilfe der Krisenkommunikation die Wahrnehmung einer Krise durch Dritte positiv gestimmt werden.¹⁹

Einerseits ist die Krisenkommunikation ein zwingender Bestandteil des Krisenmanagements, und andererseits ist das Krisenmanagement ein Teil der Krisenkommunikation²⁰. Die beiden Begrifflichkeiten können nicht getrennt voneinander betrachtet werden²¹, da sie stark voneinander abhängig sind²². Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang.

¹⁸ Vgl. Trauboth 2016, 22f.

¹⁹ Vgl. Steinke 2015, 184

²⁰ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 12

²¹ Vgl. Nolting/Thießen 2008, 10f.

²² Vgl. Sartory et al. 2013, 26f.

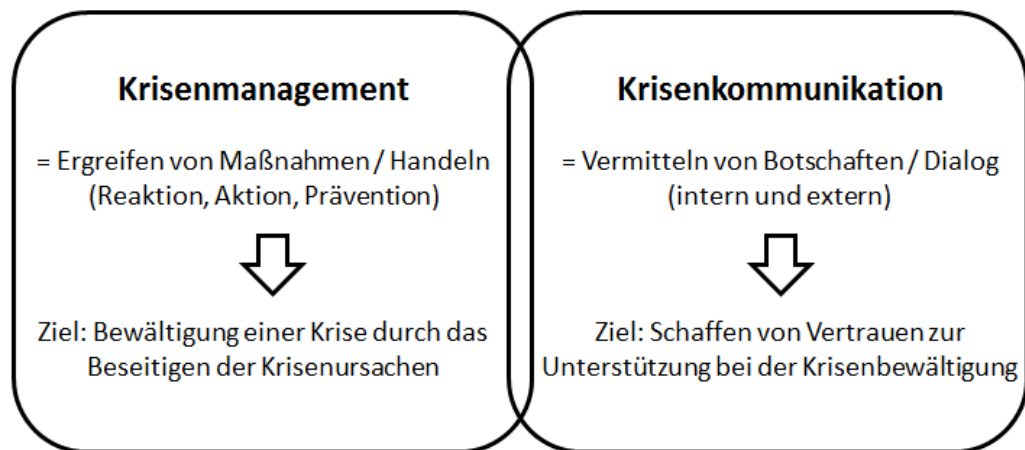


Abbildung 1: Zusammenhang Krisenmanagement und Krisenkommunikation²³

Die Grafik verdeutlicht noch einmal, dass Krisenmanagement und Krisenkommunikation nicht getrennt voneinander funktionieren können. Die Krisenkommunikation vermittelt die Maßnahmen, die das Krisenmanagement getroffen hat, in Form von Botschaften nach außen und innen. Deshalb wird auch die Krisenkommunikation im weiteren Verlauf der Arbeit im Gesamtzusammenhang des Krisenmanagements betrachtet.

Auch die Einordnung in eine wissenschaftliche Disziplin verdeutlicht, dass die Krisenkommunikation ein Bestandteil des Krisenmanagements ist: Kommunikation – und damit auch die Krisenkommunikation – ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung²⁴. Diese wiederum zählt zur Betriebswirtschaftslehre, welche den Wirtschaftswissenschaften zuzuordnen ist. Außerdem lässt sich das Thema Krisenkommunikation den Publizistik- und Kommunikationswissenschaften unterordnen, welche wiederum Bestandteil der Sozialwissenschaften sind. Somit lässt sich das Thema Krisenkommunikation sowohl den Wirtschaftswissenschaften als auch den Kommunikationswissenschaften zuordnen.

2.3 Krisenarten und deren Verläufe

Um die verschiedenen Arten von Krisen zu erläutern, wird zunächst der Unterschied zwischen Krisenarten und Krisentypen festgelegt. Unter Krisenarten werden nachfolgend die Erscheinungsformen von Krisen beschrieben, wohingegen unter Krisentypen die Ursachen bzw. Gründe für Krisen zu verstehen sind.

²³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer 2006, 362

²⁴ Vgl. Piwinger/Zerfaß 2014, 2

In der gesichteten Fachliteratur werden drei verschiedene Krisenarten beschrieben, welche im Folgenden genauer erläutert werden.

Bei der **überraschenden Krise** handelt es sich um das Eintreffen einer kritischen Situation, welche unvorhersehbar und unerwartet ist. Bei dieser Art von Krise wird meist von einem Skandal gesprochen, welcher die Medien besonders anspricht.²⁵ Deshalb wird hier die Dynamik der Krisenkommunikation vor allem durch das Medieninteresse bestimmt. Eine andere Bezeichnung der überraschend auftretenden Krise ist die akute singuläre Krise.²⁶

Allerdings gibt es auch Krisen, bei welchen ein Thema bzw. eine kritische Situation über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder in den Medien präsent ist. Berichte darüber erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Bei dieser Krisenart handelt es sich um die **periodische bzw. wellenförmige Krise**, da der Verlauf dieser Art von Krisen als wellenförmig bzw. wiederkehrend beschrieben werden kann.²⁷

Wenn sich eine Krise langsam entwickelt und sich über einen langen Zeitraum erstreckt, handelt es sich um eine sogenannte **schleichende Krise**. Vor allem die Entstehung der Krise bleibt der Öffentlichkeit zunächst verborgen. Trotzdem kann diese Art von Krise jederzeit zu einer akuten Krise werden und das Thema für die Öffentlichkeit interessant werden. Dieser Krisenverlauf verändert sich ständig, weshalb es für Betroffene schwierig ist, schnell zu handeln. Wann das Thema an die Öffentlichkeit gelangt und die Situation eskaliert, ist nicht absehbar.²⁸ Diese Krisenart wird auch als latent vorhanden und sich kontinuierlich verstärkend bezeichnet²⁹.

Krisentypen

Unterscheiden lassen sich Krisen danach, ob sie intern oder extern verursacht werden. Intern verursachte Krisen können z.B. Produktionsunfälle, Veruntreuung von Geschäftsgeheimnissen, Korruption und finanzielle Unregelmäßigkeiten sein.³⁰ Zu extern verursachten Krisen zählen u.a. Erpressungen, Angriffe auf das Unternehmen durch Hasskampagnen, Entführungen oder die falsche Anwendung eines Produkts³¹.

²⁵ Vgl. Neujahr 2005, 36

²⁶ Vgl. Hofmann/Braun 2008, 137

²⁷ Vgl. Neujahr 2005, 35ff.

²⁸ Vgl. ebd., 41

²⁹ Vgl. ebd., 35

³⁰ Vgl. Hofmann/Braun 2008, 138

³¹ Vgl. Trauboth 2016, 45

Eine andere Möglichkeit der Unterteilung von Krisentypen ist die Unterscheidung nach Merkmalen. Demnach gibt es Wirtschaftskrisen (z.B. Verkaufsrückgänge, Gewinneinbrüche), Bestandskrisen (z.B. Insolvenz, Fusion), Technik-Krisen (z.B. Unfälle, Störfälle), Produktkrisen (z.B. Rückrufaktionen, Produktfehler), innerbetriebliche Krisen (z.B. Personalprobleme, Proteste, Streiks), Kommunikationskrisen (z.B. negative Gerüchte, Schlagzeilen) und Produktionskrisen (z.B. Sabotage).³²

Diese Aufzählung und die zuvor beschriebenen Krisenverläufe verdeutlichen, dass es eine Vielzahl an Krisen mit verschiedenen Ursachen und unterschiedlichem Ausmaß gibt. Daraus lässt sich schließen, dass jede Krise für sich betrachtet und gesondert behandelt werden muss.

2.4 Anforderungen an die Krisenkommunikation

„Von den meisten Krisen aber wird angenommen, dass sie durch Kommunikation wenn nicht gelöst so doch minimiert werden können.“³³

Diese Aussage von Klaus Merten beschreibt im Wesentlichen, wozu die Kommunikation im Krisenfall dient. Mit einer geeigneten Krisenkommunikation lassen sich Krisen entschärfen und im besten Fall beenden. An die Krisenkommunikation werden deshalb eine Vielzahl an Anforderungen gestellt.

Diese grundlegenden Anforderungen haben sich in den letzten Jahrzehnten nicht maßgeblich verändert. Sowohl in Werken, welche noch vor dem Jahr 2010 erschienen sind, als auch in Veröffentlichungen der letzten sieben Jahre, werden dieselben Anforderungen geschildert. Diese müssen nur den heutigen Gegebenheiten angepasst und ggf. ergänzt werden. Deshalb wird in diesem Kapitel und auch im weiteren Verlauf der Arbeit sowohl auf Veröffentlichungen vor dem Jahr 2010 zurückgegriffen, als auch auf aktuelle Werke der letzten sieben Jahre.

Folgende Anforderungen werden an die Kommunikation in Krisenzeiten gestellt:

1. Krisen können jedes Unternehmen betreffen und sind unvermeidbar, weshalb jedes Unternehmen auf einen möglichen Krisenfall vorbereitet sein muss³⁴. Dazu

³² Vgl. Ruisinger/Jorzik 2008, 289

³³ Merten 2008, 88

³⁴ Vgl. Fiederer/Ternès 2017, 108

muss immer ein Krisen- oder Notfallplan bereit liegen³⁵. Trotzdem müssen ein Unternehmen und seine Akteure anpassungsfähig sein und fähig sein, von vordefinierten Abläufen und Strukturen wenn nötig abzuweichen³⁶.

2. Bei Eintritt einer Krise ist die allererste Reaktion eines Unternehmens entscheidend, da diese maßgeblich die Wahrnehmung der Öffentlichkeit bestimmt³⁷. Außerdem muss ein Unternehmen schnell reagieren³⁸ und somit die Informationsführerschaft innehalten³⁹. Deshalb gilt es proaktiv zu kommunizieren und alle relevanten Stakeholder direkt zu kontaktieren⁴⁰.
3. Es muss einheitlich kommuniziert werden⁴¹. Dazu sind eine abgestimmte Kommunikationspolitik, das Einbeziehen der Unternehmenskommunikation und ein interner Informationsfluss unabdingbar⁴². Ein vorgefertigter Notfallplan, FAQs und Pressemitteilungen erleichtern die Arbeit im Krisenfall⁴³.
4. Ein Unternehmen muss ehrlich⁴⁴, faktenorientiert⁴⁵, transparent und offen⁴⁶ kommunizieren. Eine Organisation sollte Spekulationen über Schuldfragen vermeiden und muss unabhängig davon, ob sie der Verursacher eines Schadensereignisses ist oder nicht, Verantwortung zeigen⁴⁷. Aber auch Empathie sollte einem Unternehmen in Krisensituationen nicht fehlen⁴⁸. Betroffenen und Opfern ist Fürsorge entgegen zu bringen⁴⁹.
5. Für ein Unternehmen ist es für eine erfolgreiche Krisenkommunikation hilfreich, alle relevanten Medien und Akteure kennen⁵⁰. Nützlich ist es außerdem, wenn ein

³⁵ Vgl. Puttenat 2012, 94

³⁶ Vgl. Riecken 2008, 214

³⁷ Vgl. Fiederer/Ternès 2017, 108

³⁸ Vgl. ebd., 109

³⁹ Vgl. Riecken 2008, 211

⁴⁰ Vgl. Puttenat 2012, 95

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Vgl. Riecken 2008, 207ff.

⁴³ Vgl. Puttenat 2012, 95

⁴⁴ Vgl. ebd.

⁴⁵ Vgl. Fiederer/Ternès 2017, 109

⁴⁶ Vgl. Riecken 2008, 214

⁴⁷ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 131

⁴⁸ Vgl. Riecken 2008, 215

⁴⁹ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 132

⁵⁰ Vgl. Riecken 2008, 216

Unternehmen schon vor einer Krisensituation Kontakte knüpft und Beziehungen pflegt, welche die Organisation in Krisenzeiten stützen können⁵¹.

6. Auch wenn der eigene Anwalt davon abrät, freiwillige und schnelle Leistungen zu erbringen, und grundsätzlich von der rechtlichen Anspruchsseite aus handelt, ist es oft sinnvoller sich nicht juristisch mit Betroffenen und Angehörigen auseinanderzusetzen, sondern eine andere Möglichkeit der Entschädigung oder Entschuldigung anzustreben⁵².
7. Falls nötig, sollte ein Unternehmen nicht davor zurückschrecken, sich externe Unterstützung wie z.B. von einer Agentur zu holen⁵³.

Zusammenfassend sind die wichtigsten Aspekte für eine erfolgreiche Krisenkommunikation eine ausreichende Vorbereitung für den Krisenfall, verantwortungsbewusstes Handeln und eine ehrliche, proaktive, direkte, offene und faktenorientierte Kommunikation. Aber auch Fürsorge und Empathie sind gerade in Krisensituationen wichtige Eigenschaften.

⁵¹ Vgl. Fiederer/Ternès 2017, 110

⁵² Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 133f.

⁵³ Vgl. Puttenat 2012, 96

3 Phasen der Krisenkommunikation

In diesem Kapitel werden die einzelnen Phasen der Krisenkommunikation im Detail beschrieben. Um einen Überblick zu erlangen, wird zuallererst der gesamte Prozess des Krisenmanagements und der darauf begründeten Krisenkommunikation übersichtlich dargestellt.

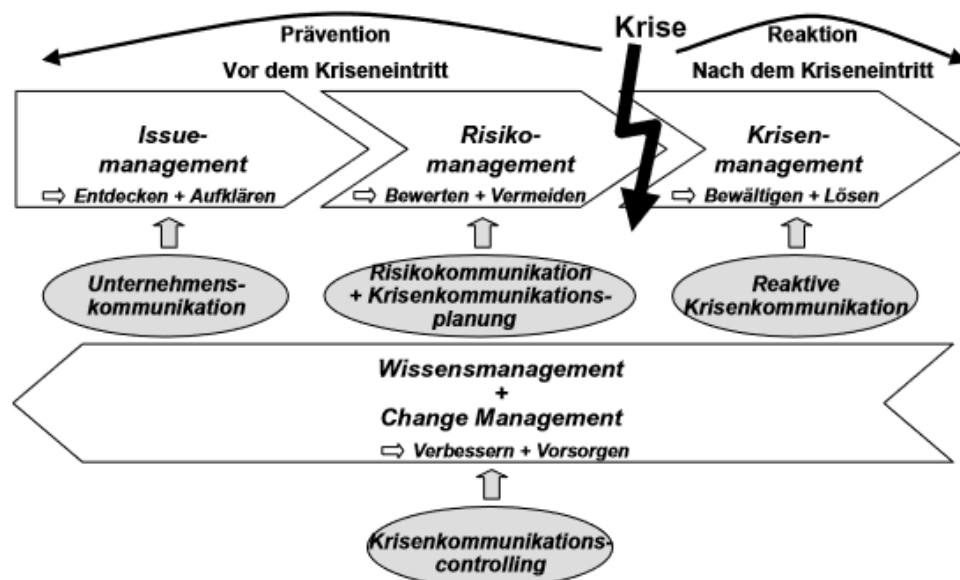


Abbildung 2: Kommunikation im Krisenprozess⁵⁴

Dieser Prozess setzt sich aus der Krisenprävention – bestehend aus Issuemanagement und Risikomanagement – und der Reaktion nach Kriseneintritt, dem Krisenmanagement, zusammen. Anschließend folgt die Krisennachbereitung bzw. das Krisenkommunikationscontrolling. Es wird deutlich, dass ein großer Teil des Prozesses aus der Krisenprävention besteht, welche das Ziel hat, eine Krise zu vermeiden. Erst wenn eine Krisensituation eintritt, folgt die Krisenbearbeitung bzw. die eigentliche Krisenkommunikation.⁵⁵

⁵⁴ Töpfer 2006, 373

⁵⁵ Vgl. ebd., 373f.

3.1 Krisenprävention

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“ – Walt Whitman Rostow

Dieses Zitat verdeutlicht den wesentlichen Zweck der Krisenprävention, da sie dazu dient, Krisen wenn möglich zu vermeiden oder zumindest zu abschwächen. Die Krisenprävention ist der erste Schritt im Prozess der Krisenkommunikation. In diesem Kapitel werden der Begriff Krisenprävention definiert und seine Bestandteile beschrieben.

In Krisensituationen gelten andere Abläufe und Strukturen, als in der Normalsituation. Es herrschen enormer Zeitdruck und großer Handlungsbedarf, weshalb die Vorbereitung auf derartige Situationen unbedingt notwendig ist.⁵⁶

Die Krisenprävention dient dazu, möglichen Krisensituationen mithilfe von festgelegten Strukturen vorzubeugen oder bei Eintritt einer Krise das Management und die Kommunikation zu optimieren. Bestandteile der Krisenprävention sind das Festlegen von Strukturen, das Krisentraining, die Vorbereitung von Texten (z.B. für Pressemitteilungen oder Mitarbeiterinformationen) und die interne und externe Kontaktpflege für den Ernstfall. Um auf eine Krise gut vorbereitet zu sein, werden außerdem gut ausgebildete Führungskräfte und Mitarbeiter sowie ein Krisenzentrum benötigt.⁵⁷ Weitere Bestandteile der Krisenprävention sind das Issues Management⁵⁸, das Issues Monitoring⁵⁹, die Risikokommunikation und der Krisenplan⁶⁰. In den folgenden Abschnitten werden diese Bestandteile detailliert beschrieben.

3.1.1 Issues Management und Issues Monitoring

Das **Issues Management** ist eines der wichtigsten Instrumente der Krisenprävention. Es soll potenziell relevante Themen, die eventuell zu einem Schaden oder Risiko für das Unternehmen werden können, frühzeitig erkennen und einschätzen. Je nach Unternehmen bzw. Branche sind andere Themenfelder relevant. Neben dieser Themen-

⁵⁶ Vgl. Krämer 2008, 155

⁵⁷ Vgl. Steinke 2015, 188

⁵⁸ Vgl. Neujahr 2005, 87

⁵⁹ Vgl. Sartory et al. 2013, 108

⁶⁰ Vgl. Neujahr 2005, 87

beobachtung ist es sinnvoll, auch aktiv nach für die Zukunft relevanten Themen zu suchen.^{61 62}

Das **Issues Monitoring** dagegen befasst sich mit einer ständigen Analyse und Bewertung der in den Medien veröffentlichten Meinung. So werden das Konsumentenverhalten, Trends und Diskussionen kontinuierlich verfolgt, wodurch mögliche Risiken oder sogar Krisen erkannt und verhindert oder zumindest abgeschwächt werden können. Methoden hierfür sind z.B. die Auswertung von Marktstudien, Marktanalysen, Gespräche mit Experten, Mitarbeiterumfragen und die Beobachtung von relevanten Interessensgruppen.⁶³

Neben dem klassischen Medien-Monitoring müssen mithilfe eines Frühwarnsystems für Social Media auch kritische Themen des Social Web erkannt und analysiert werden, um schnell handeln zu können.⁶⁴

Die durch das Issues Management und Issues Monitoring gewonnenen Kenntnisse sollten regelmäßig der Geschäftsführung vorgetragen werden. Im Idealfall kann diese aufgrund der erlangten Informationen Handlungsempfehlungen für die Zukunft ableiten.⁶⁵

3.1.2 Risikokommunikation

Die Risikokommunikation umfasst die Erkennung, Bewertung und ggf. Reduzierung von aktuellen Risiken, die das Unternehmen betreffen. Dadurch lassen sich potenzielle Krisen vorhersagen.⁶⁶

Eine hilfreiche Methode zur selbstkritischen Betrachtung ist für ein Unternehmen die SWOT-Analyse. Bei diesem Verfahren werden die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threads) genauer betrachtet. Zur Einschätzung können externe Berater hinzugezogen werden, die diese Aspekte von außen betrachten neutral beurteilen können. Für das Thema Krisenkommunikation ist die Überschneidung von Schwächen und Risiken wichtig.⁶⁷

⁶¹ Vgl. Ruisinger/Jorzik 2008, 292

⁶² Vgl. Neujahr 2005, 88f.

⁶³ Vgl. Ruisinger/Jorzik 2008, 292

⁶⁴ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 65

⁶⁵ Vgl. Ruisinger/Jorzik 2008, 293

⁶⁶ Vgl. Neujahr 2005, 93

⁶⁷ Vgl. Steinke 2015, 185f.

Mithilfe dieser Analyse lässt sich für ein Unternehmen erkennen, wo es gerade steht und wie es in der nahen Zukunft für ein Unternehmen weiter gehen kann oder soll. Außerdem ist es wichtig, das eigene Produkt bzw. die eigene Dienstleistung auf mögliche Risiken zu untersuchen. Ergänzend hierzu kann eine Umfeldanalyse durchgeführt werden, bei welcher das interne und externe Umfeld des Unternehmens genauer betrachtet werden.⁶⁸ Innerhalb des Unternehmens sollten außerdem die Umweltschutzrichtlinien, die Vertragsbestimmungen, die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die IT-Sicherheit etc. regelmäßig geprüft und ggf. angepasst werden.⁶⁹

Mithilfe dieser Analysen, lässt sich eine Strategie für die Risikokommunikation entwickeln. Diese dient auch der Kommunikation im Krisenfall.⁷⁰ Zudem sind Unternehmen gesetzlich dazu verpflichtet, Risikomanagement zu betreiben und in einem Jahresabschlussbericht Angaben darüber zu machen. Dies ist in dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) festgeschrieben. Jedes Unternehmen ist nach diesem Gesetz verpflichtet, Entwicklungen identifizieren zu können, die die Organisation gefährden könnten.⁷¹

3.1.3 Krisenplan und Krisenstab

Wichtige Elemente der Krisenprävention sind die Erstellung eines Krisenplans und eines Krisenstabs. Ein Krisenplan lässt sich aus überlegten und erstellten Krisenszenarien ableiten. Bestandteile dessen sind die Zusammenstellung eines Krisenstabs, das Festlegen von Zuständigkeiten und der Vorgehensweise bzw. ein Plan für Krisensituationen.⁷²

Der Krisenplan

Ein Krisenplan bzw. Krisenhandbuch oder auch Krisenmanual dient als Orientierungshilfe⁷³. Es legt Abläufe und Handlungsvorgänge fest, welche im Krisenfall getätigt werden sollen. Die Erstellung dieses Krisenplans ist auch deshalb sinnvoll, weil in einer Krisensituation zeitliche und psychische Anspannung herrschen, wodurch fehlerhaft und

⁶⁸ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 80f.

⁶⁹ Vgl. Neujahr 2005, 95

⁷⁰ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 36f.

⁷¹ Vgl. Wienand 2005, 101

⁷² Vgl. Ruisinger/Jorzik 2008, 293

⁷³ Vgl. Immerschitt 2015, 17

schlecht reagiert wird.⁷⁴ Durch diesen Plan sollte jeder Mitarbeiter wissen, welche Aufgaben er selbst und seine Kollegen in einer Krisensituation zu tätigen haben⁷⁵.

Der Krisenplan muss klar definieren, wer, was, wann, wo und wie kommuniziert, um eine Krise abzuschwächen bzw. zu beenden. Deshalb werden in diesem Plan u.a. Ziele, Aufgaben, Maßnahmen und Checklisten festgehalten.^{76 77} Außerdem müssen Kontaktdaten von Führungskräften, Ansprechpartnern (aus der Politik und von Rettungskräften) und Dienstleistern fester Bestandteil sein⁷⁸.

Für eine strukturierte und effiziente Arbeitsweise in einer Krisensituation, sollte außerdem ein klarer Ablaufplan erarbeitet werden. Dieser wird auch im Krisenplan festgehalten und setzt sich aus den folgenden sechs Schritten zusammen:⁷⁹



Abbildung 3: Ablaufplan für Krisensituationen⁸⁰

1. Problemerkfassung

Bei der Problemerkfassung werden sich erste Gedanken zu Aufgaben, Zielen, Chancen, Gefahren und Zeitverhältnissen gemacht. Es gibt vier verschiedene Problemfelder: Mitarbeiter und Angehörige, Kunden und Partner, interne und externe Kommunikation und Bauten und Infrastruktur.⁸¹

2. Lagebeurteilung

Im zweiten Schritt werden die zuvor festgestellten Problemfelder analysiert, bewertet und Schlussfolgerungen gezogen. Die verfügbaren und benötigten Ressourcen und die Machbarkeit werden beurteilt. Daraufhin werden Vorschläge für das Lösen der

⁷⁴ Vgl. Neujahr 2005, 116f.

⁷⁵ Vgl. Krämer 2008, 156

⁷⁶ Vgl. Trauboth 2016, 82

⁷⁷ Vgl. Neujahr 2005, 120

⁷⁸ Vgl. Steinke 2014, 66f.

⁷⁹ Vgl. Sartory et al. 2013, 64f.

⁸⁰ Eigene Darstellung

⁸¹ Vgl. Sartory et al. 2013, 66f.

Problematik und mögliche Maßnahmen gesammelt, welche in einem Maßnahmenplan festgehalten werden. Dieser wird an die Leitung des Krisenstabs übergeben.⁸²

3. Entschlussfassung

Der Leiter des Krisenstabs trifft nach Prüfung der vom Stab erarbeiteten Lösungsvorschläge die finale Entscheidung, in welche Richtung die nachfolgende Arbeit geht und legt Prioritäten fest. Außerdem werden von ihm Handlungsrichtlinien erteilt und Ressourcen festgelegt.⁸³

4. Ausarbeitung des Einsatzplans

Der Einsatzplan sollte gut durchdacht sein und alle wesentlichen Informationen enthalten, die für die Umsetzung relevant sind. In diesem Plan müssen klare Rahmenbedingungen, Handlungsrichtlinien, Schnittstellen, Kommunikationsverbindungen und alle wichtigen Einzelheiten der Umsetzung festgehalten werden.⁸⁴

5. Auftragserteilung

In dieser Phase werden alle Überlegungen aus vorherigen Schritten an die jeweiligen Auftragsempfänger übergeben.⁸⁵

6. Steuerung und Kontrolle

Nach dem Schritt der Auftragserteilung muss die ständige Überwachung der Umsetzung geplant und durchgeführt werden. Diese Aufgabe übernimmt der gesamte Krisenstab. Dieser kontrolliert, ob erteilte Aufträge und Handlungen zielführend und zeitgerecht umgesetzt werden, wo es Koordinationsbedarf gibt, ob der Meldefluss wie gewollt gelingt und ob ggf. Anpassungen vorgenommen werden müssen.⁸⁶

Zu jedem Zeitpunkt des Ablaufplans können Sofortmaßnahmen ergriffen werden, um Zeitverlust zu vermeiden.⁸⁷ Außerdem sollten die Inhalte eines Krisenhandbuchs laufend aktualisiert und angepasst werden.⁸⁸

⁸² Vgl. Sartory et al. 2013, 68

⁸³ Vgl. ebd., 68f.

⁸⁴ Vgl. ebd., 69

⁸⁵ Vgl. ebd., 70

⁸⁶ Vgl. ebd., 71

⁸⁷ Vgl. ebd.

Der Krisenstab

Der Krisenstab übernimmt in Krisensituationen die Planung, Koordination und Umsetzung von Maßnahmen. Durch die leitende Funktion in einer Krise, ist die Bildung des Krisenstabs eine unbedingt notwendige Aufgabe der Krisenprävention.⁸⁹

Damit ein Krisenstab funktionieren kann, sind eine auf das Unternehmen angepasste Führungsorganisation, eine den Bedürfnissen und Umständen gerechte Führungsinfrastruktur und klare Führungsprozesse nötig⁹⁰. Diese Bestandteile werden nachfolgend detailliert beschrieben.

Organisation des Krisenstabs

Der Aufbau und die Zusammensetzung eines Krisenstabs variieren je nach Unternehmen. In den meisten Unternehmen gibt es einen Kernstab bzw. ein Kernteam und einen erweiterten Krisenstab, welcher situationsbedingt hinzugezogen wird.⁹¹ In mittelständischen Unternehmen sollte sich ein Krisenstab aus den folgenden Mitgliedern zusammensetzen:

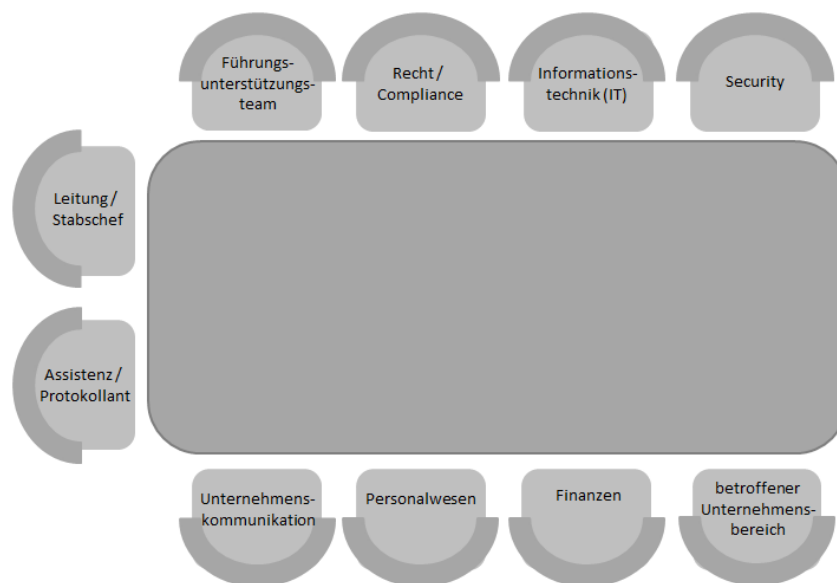


Abbildung 4: Mögliche Zusammensetzung des Kernteams des Krisenstabs⁹²

⁸⁸ Vgl. Immerschitt 2015, 17

⁸⁹ Vgl. Sartory et al. 2013, 34f.

⁹⁰ Vgl. ebd., 42

⁹¹ Vgl. Steinke 2015, 189

⁹² Eigene Darstellung

Betroffene Unternehmensbereiche können z.B. das Produktmanagement oder Qualitätsmanagement, das Marketing, der Vertrieb, oder die Logistik sein. Durch die Ergänzung von Mitarbeitern aus dem von einer Krise betroffenen Unternehmensbereich, bildet sich der erweiterte Krisenstab.⁹³ Der Krisenstab sollte sich jedoch nicht aus mehr als zehn Personen zusammensetzen⁹⁴.

Die Leitung des Krisenstabs wird in kleineren Institutionen meist von dem Geschäftsführer übernommen. Wenn das Unternehmen größer ist, leitet ein Stabschef das Team. Dieser ist oft Teil der Geschäftsleitung, besitzt aber nicht die Entscheidungskompetenz, die z.B. der Geschäftsführer hat.⁹⁵ Er ist der Verantwortliche des Teams⁹⁶.

Eine sehr wichtige Position im Krisenstab ist die des Protokollanten. Dieser ist dafür zuständig, jede Sitzung, Entscheidung, Handlung und den aktuellen Stand zu dokumentieren. Außerdem hat er den Überblick über die aktuelle Situation und die Erreichbarkeit der Stabsmitglieder. Auf diese Dokumentation sollte das gesamte Krisenteam ständig Zugriff haben.⁹⁷ Diese Rolle übernimmt meist die Assistenz des Krisenstabsleiters.^{98 99}

Falls eine Krise nicht durch diesen erweiterten Krisenstab allein bewältigt werden kann, werden Sondergruppen hinzugezogen. Diese können z.B. Kontakte zur Polizei, ein Kurier, Verhandlungsführer, ärztliche Versorgung und psychologische Betreuung sein.¹⁰⁰ Dem Krisenstab und seiner Leitung sollte außerdem ein Führungsunterstützungsteam zur Seite stehen, welches den Stab in Krisensituationen entlasten soll.¹⁰¹

Es ist wichtig, dass in einem Krisenstab Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammenarbeiten, die sich gut ergänzen. Organisation und Struktur des Krisenstabs müssen immer wieder überprüft und ggf. abgeändert werden, damit eine Organisation auf den Krisenfall bestenfalls vorbereitet ist.¹⁰²

⁹³ Vgl. Trauboth 2016, 75

⁹⁴ Vgl. ebd., 74

⁹⁵ Vgl. Sartory et al. 2013, 36

⁹⁶ Vgl. Teetz 2012, 15

⁹⁷ Vgl. Steinke 2014, 62

⁹⁸ Vgl. Trauboth 2016, 78

⁹⁹ Vgl. Teetz 2012, 15

¹⁰⁰ Vgl. Trauboth 2016, 76

¹⁰¹ Vgl. Sartory et al. 2013, 48f.

¹⁰² Vgl. ebd., 36f.

Infrastruktur

Um seine Aufgaben zu erfüllen, benötigt der Krisenstab eine geeignete Infrastruktur. Hierzu zählt der Führungsstandort bzw. „War Room“¹⁰³, welcher sich idealerweise direkt im firmeneigenen Gebäude befindet, um auch auf interne Unternehmensdaten zugreifen zu können. Weitere Räumlichkeiten können ein Führungs- und Rapportraum, ein Lagebüro, ein Telefonraum und allgemeine Räume, in welchen den Teammitgliedern oder Teilstäben Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, sein. Zusätzlich sollten Räume für Pressekonferenzen und Gespräche mit Journalisten zur Verfügung stehen. Diese Räume müssen über eine ausreichend technische Ausstattung verfügen. Außerdem sollte die Möglichkeit gegeben sein, Fernsehberichte abspielen und Radio hören zu können.^{104 105} Alle Krisenbesprechungsräume müssen regelmäßig auf Abhörsicherheit¹⁰⁶ geprüft werden und sollten von außen nicht einsehbar¹⁰⁷ sein.

Falls aufgrund von Schadensereignissen wie einem Brand oder anderen Naturereignissen der Zugang zum Führungsstandort unmöglich ist, müssen Ausweich- und Ersatzräume zur Verfügung stehen.^{108 109}

Führungsprozesse des Krisenstabs

Zunächst einmal sollte festgelegt werden, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit ein Krisenstab einberufen wird. Es ist immer sinnvoll, den Krisenstab in einer heiklen Situation frühzeitig einzuberufen. Das hat den Vorteil, dass Risiken und Gefahren frühzeitig analysiert und eingeschätzt werden können und die Stabsmitglieder sofort über die aktuelle Krisensituation informiert sind. Auch wenn sich eine heikle Situation anschließend ohne Krisenstab lösen lässt, war die Vorbereitung für alle Teammitglieder ein gutes Training.¹¹⁰

Die Leitung des Stabes hat die Aufgabe, das Team zu führen und Entscheidungen zu treffen. Der gesamte Stab soll den Leiter entlasten und unterstützen. Zu den Aufgaben des Krisenstabs zählen u.a. die Beurteilung der aktuellen Lage, die Zielsetzung und die Planung und Koordination von Handlungsoptionen und kommunikativen Maßnahmen.

¹⁰³ Steinke 2015, 189

¹⁰⁴ Vgl. Sartory et al. 2013, 49ff.

¹⁰⁵ Vgl. Krämer 2008, 156f.

¹⁰⁶ Vgl. Trauboth 2016, 80

¹⁰⁷ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 86

¹⁰⁸ Vgl. Steinke 2014, 63

¹⁰⁹ Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 87

¹¹⁰ Vgl. Sartory et al. 2013, 61

Zudem beschließt er die internen und externen Informationsflüsse, das Timing, den Inhalt von Aussagen und beantwortet eingehende Anfragen. Der Krisenstab ist außerdem Ansprechpartner für Medien, Betroffene und Behörden, weshalb er immer erreichbar sein muss. Unter den Tätigkeitsbereich eines Führungsunterstützungsteams fallen u.a. die Einrichtung des Führungsstandortes und das Bedienen von Telefonen.^{111 112 113}

Voraussetzungen für die erfolgreiche Arbeit eines Krisenstabs sind, dass jedes Mitglied jederzeit erreichbar und kurzfristig einsatzbereit ist, er immer in derselben Zusammensetzung arbeitet und je nach Bedarf ggf. reduziert oder erweitert wird. Die Zuständigkeiten, Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Kontaktdaten aller Ansprechpartner und Mitglieder müssen dokumentiert werden.¹¹⁴

Die Organisation, die Infrastruktur und die Führungs- bzw. Arbeitsprozesse werden alle in dem zuvor beschriebenen Krisenplan festgehalten.¹¹⁵

3.1.4 Krisentraining

Um auf eine Krisensituation optimal vorbereitet zu sein und Handlungsabläufe und Strukturen zu optimieren, dienen gezielte Krisenübungen in Form von Szenarios und Medientrainings. Neben den Akteuren der Kommunikationsabteilung sollten auch Geschäftsführer und weitere Fachleute den Umgang mit den Medien im Krisenfall erlernen und üben, weshalb die regelmäßige Teilnahme an einem Medientraining ein absolutes Muss ist.^{116 117} Eine Krisenübung in Form eines Szenarios sollte mindestens einmal im Jahr – im Idealfall zwei Mal – im Krisenraum durchgeführt werden.¹¹⁸

Mithilfe dieser Trainings können sich die Krisenstabsmitglieder in die ihnen zugeteilten Aufgabenbereiche einarbeiten. Außerdem sammeln sie so Erfahrungen in der Krisenarbeit und der Zusammenarbeit im Team.¹¹⁹ Zudem liefert eine Krisenübung Aufschluss

¹¹¹ Vgl. Teetz 2012, 16

¹¹² Vgl. Ruisinger/Jorzik 2008, 293f.

¹¹³ Vgl. Sartory et al. 2013, 44f.

¹¹⁴ Vgl. Neujahr 2005, 118

¹¹⁵ Vgl. Sartory et al. 2013, 113

¹¹⁶ Vgl. Neujahr 2005, 119

¹¹⁷ Vgl. Krämer 2008, 157

¹¹⁸ Vgl. Steinke 2014, 64

¹¹⁹ Vgl. Trauboth 2016, 84

darüber, ob die geplanten Abläufe so auch in einer realen Krise anwendbar sind oder ob sie noch einmal überarbeitet werden müssen¹²⁰.

Neben dem Training für Krisenstab und Geschäftsführer, müssen auch Trainings mit dem Personal, welche mit der Krise in Berührung kommen, durchgeführt werden. Hierzu gehören das richtige Verhalten bei einem Telefonat und der richtige Umgang mit der Post in kritischen Situationen. Sie müssen für Gefahren, die das Unternehmen betreffen, sensibilisiert werden.¹²¹

Auch auf den Umgang im Social Web in Krisenzeiten sollten Mitarbeiter vorbereitet werden, da diese eine der ersten Botschafter im Social Web sein können. Hierzu dienen Social Media Guidelines, welche den Mitarbeitern die neuen Kanäle erklären und festlegen, wer wie kommuniziert. Außerdem dient ein Workshop, welcher die Social-Media-Strategie eines Unternehmens und das Risikopotenzial des Web 2.0 erläutert, dazu, die Mitarbeiter darauf vorzubereiten, wie sie auf den verschiedenen Social Media Kanälen kommunizieren und reagieren sollen.¹²²

3.1.5 Mitarbeiterkommunikation

Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung ist gerade in Krisensituationen sehr wichtig. Damit sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können, ist es von großer Bedeutung, dass diese aktiv in das Unternehmensgeschehen mit einbezogen werden und mitwirken können.¹²³

Schon vor Eintritt einer Krise muss klar sein, wie jeder Mitarbeiter über welche Kanäle am besten zu erreichen ist. Möglichkeiten der Kommunikation sind hier das Intranet, SMS-Nachrichten, das Schwarze Brett oder die mündliche Information. Welche Dialoggruppen zuerst informiert werden, wird danach entschieden, wie wichtig diese für das Unternehmen sind. Das mittlere Management sollte in Krisensituationen vor allen anderen die wichtigen Informationen erhalten, da Mitarbeiter bei Fragen auf diese Personen zurückkommen werden.¹²⁴

¹²⁰ Vgl. Steinke 2015, 190

¹²¹ Vgl. Trauboth 2016, 86

¹²² Vgl. Höbel/Hofmann 2014, 65

¹²³ Vgl. Neujahr 2005, 120f.

¹²⁴ Vgl. Immerschitt 2015, 36f.

3.2 Krisenerkennung

Die zuvor beschriebenen Maßnahmen der Krisenprävention dienen außerdem der Krisenerkennung. Auch dieser Schritt im Prozess der Krisenkommunikation darf nicht vernachlässigt werden¹²⁵. Denn eine rechtzeitige und zielgerichtete Krisenbearbeitung kann nur bei frühzeitiger Erkennung der Krise erfolgen.

Mithilfe des Issuemanagements und des Risikomanagements werden Gefahren früh genug erkannt. Darauf aufbauend entwickeln sich Krisenindikatoren zur **Früherkennung**.¹²⁶

Um ein Gefühl dafür zu bekommen, wann eine kritische Situation an die Öffentlichkeit gelangen könnte, muss sich ein Unternehmen außerdem mit dem **Nachrichtenwert von Krisen** befassen. Hierbei geht es darum, beurteilen zu können, wann ein Thema die Schwelle zum Nachrichtenwert erreicht hat und von Journalisten als interessant und relevant angesehen wird. Dies ist u.a. von folgenden Faktoren abhängig: Zeitpunkt des Ereignisses, Wichtigkeit einer Nachricht, Betroffene und Ausmaß, und Vorstellungen und Erwartungen der Leser. Allgemein gilt, dass negative Nachrichten bzw. Krisenthemen eine höhere Aufmerksamkeit erlangen, als neutrale oder positive.¹²⁷

Um Krisen frühzeitig zu erkennen und wenn möglich verhindern zu können, muss ein Unternehmen Issuemanagement und Risikomanagement betreiben sowie sich mit dem Nachrichtenwert von Krisen befassen.

3.3 Krisenbearbeitung

Zunächst werden in diesem Abschnitt noch einmal die Anforderungen, welche bereits in Kapitel 2.4 angesprochen wurden, aufgegriffen. Darauf aufbauend werden Abläufe und Aufgaben der Krisenkommunikation geschildert. Im Anschluss daran werden die wichtigsten Instrumente und Kanäle der Kommunikation im Detail beschrieben.

Sobald sich ein Unternehmen in einer Krisensituation befindet, geschehen viele Ereignisse gleichzeitig und alle Stakeholder wie z.B. Kunden, Mitarbeiter und auch die Medien widmen dem Unternehmen in einer Krise besonders hohe Aufmerksamkeit.

¹²⁵ Vgl. Steinke 2015, 192

¹²⁶ Vgl. Fiederer/Ternès 2017, 25

¹²⁷ Vgl. Neujahr 2005, 131ff.

Dadurch entsteht für eine Institution ein enormer Druck, weshalb hohe Konzentration, Disziplin, Flexibilität und Belastbarkeit gleichermaßen gefordert sind.¹²⁸

Ein Unternehmen sollte innerhalb von zwei Stunden nach einem kritischen Ereignis selbst Auskunft geben, um Einfluss auf die Berichterstattung einer Krise zu haben¹²⁹. Es ist wichtig schnell, konsistent, offen, und einheitlich zu kommunizieren. Das Unternehmen muss zeigen, dass es aktiv wird und sich um die Aufklärung einer Krise bemüht. Außerdem trägt es die Verantwortung für die Krise und muss somit auch alles dafür tun, die negativen Auswirkungen zu reduzieren und den Schaden für Betroffene zu mindern.¹³⁰

Ziel der Krisenkommunikation ist es, den Ruf des Unternehmens nach einer Krise wiederherzustellen bzw. zu verbessern.¹³¹ Im Folgenden werden Abläufe und Aufgaben der Krisenkommunikation und des Krisenmanagements erläutert.

3.3.1 Abläufe und Aufgaben

Im Folgenden wird der Ablauf von Tätigkeiten beschrieben, welche erfolgen sollten sobald eine Krise eintritt. Dieser Ablauf wird schon im Voraus im Krisenplan festgehalten.

Adrian Teetz¹³² beschreibt in einem **ersten Schritt** die Initiativpflicht. Das heißt, dass derjenige, der zuerst mit einer kritischen Situation oder Entwicklung in Berührung kommt, dazu verpflichtet ist, Folgen und Ausmaß einer kritischen Lage selbst abzuschätzen. Es ist hierbei wichtig, die Kontrolle zu behalten und wenn nötig den Leiter des Krisenstabs zu informieren¹³³.

Im **zweiten Schritt** wird eine Teambesprechung einberufen, in welcher die aktuelle Situation analysiert wird. Der Prozess der Krisenkommunikation beginnt.¹³⁴

Die ersten Informationen werden in einem **dritten Schritt** zusammengetragen.¹³⁵

Nachdem alle relevanten Informationen gesammelt worden sind, folgt **Schritt vier**: Es müssen erste Maßnahmen getroffen werden. Hierzu werden das Kernteam einberufen

¹²⁸ Vgl. Lambeck 1992, 28f.

¹²⁹ Vgl. Teetz 2012, 166

¹³⁰ Vgl. Mast 2008, 99

¹³¹ Vgl. Steinke 2014, 31

¹³² Vgl. Teetz 2012, 13

¹³³ Vgl. Trauboth 2016, 93

¹³⁴ Vgl. ebd., 94

¹³⁵ Vgl. ebd.

und der Krisenraum aktiviert. Das Team beurteilt das Gefahrenpotenzial und die aktuelle Lage. Wichtige Entscheidungsträger und Betroffene müssen informiert werden, Kommunikationsverbindungen werden hergestellt und die Bereitschaft sichergestellt. Außerdem werden alle Schritte und Entscheidungen dokumentiert.¹³⁶ In dieser Phase wird auch entschieden, ob das Kernteam um weitere Personen mit anderen Kompetenzen erweitert werden muss¹³⁷.

Nachdem diese Erstmaßnahmen getroffen wurden, muss in einem **fünften Schritt** eine Handlungsstrategie festgelegt werden.¹³⁸ Basierend auf dem Krisenplan werden ein Ablaufplan für die nächsten Stunden und Tage und Zuständigkeiten sowie Kompetenzen der einzelnen Stabsmitglieder festgelegt. Die anschließenden Handlungen der Krisenkommunikation und auch des Krisenmanagements werden vom Krisenstab durchgehend kontrolliert.¹³⁹

Im weiteren Verlauf müssen die Kommunikationsverantwortlichen pro-aktiv auf die Medien zugehen. Zudem sind offizielle Sprachregelungen und eine Person, die das Unternehmen in dieser heiklen Situation nach außen hin vertritt, festzulegen.¹⁴⁰ Diese Person muss nicht immer sofort die oberste Verantwortungsebene bzw. der Geschäftsführer eines Unternehmens sein. Das kann sogar negative Folgen haben, da die Öffentlichkeit annimmt, dass es sich wirklich um eine absolute Notsituation handelt, wenn die oberste Hierarchieebene spricht, auch wenn dies gar nicht der Fall ist. Außerdem bleibt die Möglichkeit aus, die oberste Führungsebene einzuschalten, falls der zuvor eingeschlagene Weg nicht funktioniert hat.¹⁴¹

Eine Krise geht immer einher mit einer Vertrauenskrise, weshalb es unabdingbar ist, dass das Unternehmen schnell reagiert, damit seine Statements früh genug in der Berichterstattung der Medien aufgegriffen werden. Trotzdem muss eine Organisation darauf achten, keine bloßen Vermutungen zu äußern, immer chronologisch und nicht kausal zu argumentieren und sich auf den aktuellen Stand der Erkenntnisse zu berufen. Aussagen, welche sich im Nachhinein als falsch oder unwahr herausstellen, haben fatale Folgen und können eine Krise sogar verschärfen.¹⁴²

¹³⁶ Vgl. Trauboth 2016, 95

¹³⁷ Vgl. Neujahr 2005, 156

¹³⁸ Vgl. Trauboth 2016, 95

¹³⁹ Vgl. Neujahr 2005, 156f.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., 157f.

¹⁴¹ Vgl. Teetz 2012, 153

¹⁴² Vgl. Neujahr 2005, 158f.

3.3.2 Instrumente und Kanäle

Bei einem Vergleich von Werken, welche vor dem Jahr 2010 entstanden sind, und aktuelleren Werken, lassen sich Unterschiede in der Auflistung der für die Krisenkommunikation geeigneten Instrumente feststellen.

Alfred Lambeck¹⁴³ zum Beispiel zählt in seinem Werk aus dem Jahr 1992 ausschließlich Instrumente der klassischen Pressearbeit auf. Hierunter fallen das Manuskript, das Telefongespräch, die Pressekonferenz, das Interview, das Hintergrundgespräch und die Gegendarstellung.

Ein Teil dieser Instrumente findet auch heute noch Verwendung, wobei viele Instrumente hinzugekommen sind, welche damals noch nicht existent waren. Hierzu zählen Instrumente wie der Online-Auftritt, die Social-Media Kanäle und Anzeigen sowie Werbespots.¹⁴⁴

Im Folgenden werden ausschließlich die wichtigsten Instrumente beschrieben, welche sich besonders für die Kommunikation in Krisensituationen eignen und auch in der heutigen Zeit Verwendung finden. Auch die Verwendung und Ausprägung dieser Instrumente wird auf eine Krise bezogen beschrieben.

Ad-hoc-Meldung

Wenn es für ein Unternehmen plötzlich zu einer Krisensituation kommt, kann es sinnvoll sein in einer kurzen Meldung die Krise bekannt zu geben und den Medien mitzuteilen, wann und wo über künftige Ereignisse und Informationen berichtet wird. Hierbei geht es nicht darum, der Öffentlichkeit möglichst viele Details preiszugeben, sondern schnell auf ein Ereignis zu reagieren.¹⁴⁵

Statement

Ähnlich zu einer Ad-hoc-Meldung ist das Statement. Ein solches wird meist dann abgegeben, wenn zu dem Zeitpunkt noch keine ausreichenden Informationen für die Öffentlichkeit vorhanden sind oder wenn ein Ereignis so schwerwiegend ist, dass ein Verantwortlicher oder Repräsentant erscheinen muss. Dieser gibt in einem Statement eine Erklärung an die Medien ab, es kommt aber nicht zu einem Dialog. Inhalte können

¹⁴³ Vgl. Lambeck 1992, 131ff.

¹⁴⁴ Vgl. Höbel 2016, 175ff.

¹⁴⁵ Vgl. Steinke 2014, 121

z.B. sein: Verantwortung zu zeigen, Mitgefühl gegenüber Betroffenen auszudrücken oder auf die Sicherung der aktuellen Situation hinzuweisen.¹⁴⁶

Pressemitteilung

In einer Pressemitteilung bzw. Medienmitteilung werden die wichtigsten Informationen und Kernbotschaften eines Unternehmens zusammengefasst¹⁴⁷. Pressemeldungen dienen vor allem dazu, knappe Informationen für jedermann verständlich und möglichst positiv mitzuteilen. Die Inhalte werden präzise, detailreich, faktenorientiert und nüchtern transportiert.¹⁴⁸ Für den Versand kann auch ein externer Anbieter wie z.B. News Aktuell, eine Tochter der Deutschen Presseagentur (dpa), beauftragt werden¹⁴⁹.

Pressekonferenz

Bei einer Pressekonferenz bzw. Medienkonferenz präsentieren Referenten die wesentlichen Botschaften und Informationen des Unternehmens. Anschließend haben Journalisten die Möglichkeit Fragen zu stellen.¹⁵⁰

Vorteile einer Pressekonferenz sind, dass ein Unternehmen viele verschiedene Medien gleichzeitig mit denselben Informationen bedienen kann. Es erspart sich somit viel Zeit, da der Aufwand für Einzelgespräche erheblich größer ist. Mit einer Einladung zu einer Pressekonferenz zeigt ein Unternehmen außerdem die Bereitschaft zum Gespräch.¹⁵¹ Teilnehmer einer Pressekonferenz sind ein Sprecher, ein Moderator und Journalisten.¹⁵²

Eine Pressekonferenz hat aber auch Nachteile. Fragen und Antworten bekommen alle Anwesenden mit. Dadurch, dass es kein Gespräch unter vier Augen ist, werden auch aggressivere Fragen gestellt. Die anwesenden Journalisten haben unterschiedliches Vorwissen, unterschiedliche Herkunft und unterschiedliche Interessen. Das kann zu Missverständnissen, Falschinterpretationen und Langeweile führen. Journalisten, welche über gute Informationen verfügen und dementsprechend andere Fragen stellen können, wollen

¹⁴⁶ Vgl. Teetz 2012, 158

¹⁴⁷ Vgl. Sartory et al. 2013, 130

¹⁴⁸ Vgl. Steinke 2015, 194f.

¹⁴⁹ Vgl. Höbel 2016, 176f.

¹⁵⁰ Vgl. Sartory et al. 2013, 133

¹⁵¹ Vgl. Lambeck 1992, 145

¹⁵² Vgl. Teetz 2012, 156

ihre Fragen nicht vor allen anderen Teilnehmern stellen, da diese ansonsten auch davon profitieren könnten.¹⁵³

Pressemappen

Pressemappen können begleitend zu Pressekonferenzen oder Statements bzw. Pressebriefings sehr hilfreich sein. Diese enthalten bereits erschienene Pressemitteilungen, Hintergrundinformationen und ergänzende Materialien. Es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass es sich hierbei um keine standardisierten Mappen aus dem Alltagsgeschäft handelt, welche meist einem werblichen Zweck dienen.¹⁵⁴

Das Interview

Das Einzelinterview bietet einem Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken. Einerseits kann z.B. in einem Live-Interview die eigene Botschaft ungekürzt und original vermittelt werden. Andererseits kann es passieren, dass ein Unternehmen durch einen nicht souveränen Auftritt das Ansehen und Vertrauen der Öffentlichkeit verliert. Für Journalisten und Medienschaffende ist das Einzelinterview eine gute Möglichkeit, exklusive Informationen zu erhalten, welche die Konkurrenz nicht bekommt.¹⁵⁵

Ein Interview sollte aus Unternehmenssicht nur dann geführt werden, wenn die Krisensituation im Wesentlichen deeskaliert ist und eine Organisation beginnen kann, das Vertrauen der Stakeholder wieder aufzubauen.¹⁵⁶

Außerdem sollte sich der Befragte mithilfe einer Recherche, der Ausarbeitung der Botschaft und einem Probedurchgang gut auf ein Interview vorbereiten¹⁵⁷. Es sollte auch im Voraus vereinbart werden, ob der Interviewte seine Antworten noch einmal gegenlesen kann, bevor sie veröffentlicht werden.¹⁵⁸

Das Hintergrundgespräch

Das Hintergrundgespräch dient nicht einer Publikation von Informationen bzw. der Berichterstattung. Stattdessen sollen Journalisten mehr Hintergrundwissen bekommen, um die aktuelle Situation eines Unternehmens besser zu verstehen und nachvollziehen zu

¹⁵³ Vgl. Lambeck 1992, 146

¹⁵⁴ Vgl. Höbel 2016, 177

¹⁵⁵ Vgl. Sartory et al. 2013, 135

¹⁵⁶ Vgl. ebd., 160

¹⁵⁷ Vgl. ebd., 135

¹⁵⁸ Vgl. Teetz 2012, 161f.

können. Vor allem, wenn es um Themen geht, welche schwer verständlich sind oder ein großes Basiswissen erfordern, ist ein Hintergrundgespräch für beide Seiten sinnvoll.^{159 160}

Footage

Unter „Footage“ wird das Bereitstellen von Ton-, Foto- und Filmmaterial eines Unternehmens für die Medien verstanden. Beispielsweise zeichnet eine Organisation einen Fernsehauftritt auf und stellt den Sendern dieses Material zur Weiterverarbeitung zur Verfügung. Hierdurch gelangen die Medienschaffenden gratis an authentische Statements.¹⁶¹

Anzeigen und Werbespots

Auch dieses Instrument ermöglicht es Unternehmen, ihre Aussagen unverändert zu verbreiten. Bevor eine Organisation teure Anzeigen schalten lässt, ist es jedoch wichtiger, bereits laufende Werbekampagnen zu überprüfen oder sogar zu stoppen, wenn diese Anzeigen oder Werbespots aufgrund der aktuell heiklen Situation unvorteilhaft sind.¹⁶²

Telefonauskunft

Ein auch heute noch bewährtes Kommunikationsmittel ist das Telefon, welches den direkten und persönlichen Kontakt ermöglicht. Im Krisenfall sollte deshalb sofort eine Sonderrufnummer eingerichtet werden, an welche sich Journalisten und Betroffene wenden können. Oft werden diese Anrufe direkt an ein sogenanntes Krisen-Callcenter umgeleitet. Wenn es sich um speziellere Fragen handelt, werden Journalisten oder Betroffene direkt von der jeweiligen Pressestelle oder einem Betreuungsteam zurückgerufen.¹⁶³

Newsletter und Direkt-Mailings an Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner

Neben dem Informieren der Öffentlichkeit, darf nicht vergessen werden, die eigenen Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner zu informieren. Diese sollten den aktuellsten Stand aus erster Hand und nicht erst von den Medien erfahren. Der Inhalt ist hierbei

¹⁵⁹ Vgl. Sartory et al. 2013, 137

¹⁶⁰ Vgl. Steinke 2015, 196

¹⁶¹ Vgl. Höbel 2016, 181f.

¹⁶² Vgl. ebd., 182

¹⁶³ Vgl. ebd., 183

derselbe, jedoch werden diese Stakeholder persönlicher angesprochen. Ein mögliches Instrument ist der Sonder-Newsletter.¹⁶⁴

Online-Medien und soziale Netzwerke

Um seine Standpunkte der Öffentlichkeit direkt mitzuteilen, ist die eigene Internetseite gut geeignet. Mithilfe eines Content Management Systems (CMS) lassen sich für eine Website unterschiedliche Inhalte vorbereiten, die, sobald der Ernstfall eintritt, auf die jeweilige Situation angepasst und online gestellt werden können. Zum Beispiel ist es sinnvoll, eine sogenannte „Darksite“ zu erstellen, die schon im Vorfeld vorbereitet ist und im Krisenfall freigeschaltet werden kann. Sie ist schlicht gestaltet, Logos werden in Grautönen gehalten, es wird kein Marketing betrieben, sie enthalten keine großen Dateien und es liegen Sprachregelungen bereit¹⁶⁵. Eine andere Option im Krisenfall ist es, auf eine andere Internetseite zu verweisen oder zu verlinken, wodurch die normale Geschäftstätigkeit auf der eigenen Homepage weiterlaufen kann¹⁶⁶. Wichtig ist, dass Kontaktdaten der für die Kommunikation verantwortlichen Person oder Abteilung auf der eigenen Website für Journalisten ersichtlich sind¹⁶⁷.

Die Pressearbeit in den sozialen Netzwerken ist weitaus komplizierter. Nutzer der sozialen Medien reagieren sehr schnell und impulsiv, weshalb auch das betroffene Unternehmen mit hoher Schnelligkeit arbeiten muss. Außerdem hat jeder die Möglichkeit, seine Meinung zu publizieren. Ein Unternehmen muss in einer Krisensituation immer auf dem Laufenden sein und wissen, was im Netz passiert. Unabdingbar ist auch die Abstimmung mit der Kommunikation, welche mithilfe der traditionellen Medien betrieben wird.¹⁶⁸

Kommunikationsmittel im Social Media-Bereich sind die Suchmaschinen-Optimierung, Twitter-Meldungen, die Kanäle Facebook, Instagram und YouTube, Plattformen wie Xing, Kununu, Amazon, etc. sowie Foren, Blogs und Wikis.¹⁶⁹

Eine genauere Beschreibung dieser genannten Social-Media Kanäle würde über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es eine Vielzahl an Kommunikationskanälen und -instrumenten gibt, welche in Krisensituationen verwendet werden können.

¹⁶⁴ Vgl. Höbel 2016, 184

¹⁶⁵ Vgl. ebd., 185

¹⁶⁶ Vgl. Sartory et al. 2013, 134

¹⁶⁷ Vgl. Teetz 2012, 162f.

¹⁶⁸ Vgl. ebd., 163ff.

¹⁶⁹ Vgl. Höbel 2016, 186ff.

Für welche Instrumente sich ein Unternehmen entscheidet, ist situationsabhängig. Wichtig ist es jedoch in jedem Fall eine einheitliche Kommunikation zu betreiben. Für die Öffentlichkeit muss ein roter Faden erkennbar sein.

3.3.3 Interne Krisenkommunikation

Ein wichtiger Bestandteil der Krisenkommunikation ist die innerbetriebliche bzw. interne Krisenkommunikation. Viele Unternehmen konzentrieren sich ausschließlich auf das Informieren der Öffentlichkeit und vernachlässigen dabei die interne Kommunikation. Aber auch die eigenen Mitarbeiter müssen ausreichend informiert und betreut werden, da sie wichtige Botschafter des Unternehmens sind. Mitarbeiter sollten ehrlich und regelmäßig über das aktuelle Geschehen informiert werden und eine interne Kontakt- bzw. Anlaufstelle zur Verfügung gestellt bekommen. Das wiederum stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und vermeidet das Entstehen von Gerüchten.^{170 171} Außerdem ist es wichtig, auf die emotionale Betroffenheit der Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen und auch darauf einzugehen.¹⁷²

Wie auch in der externen Krisenkommunikation muss im Voraus festgelegt werden, wie die Kommunikation mit Mitarbeitern erfolgen soll. Hierfür ist es hilfreich, ein Mitglied des Krisenstabs oder der Geschäftsführung festzulegen, welches die interne Krisenkommunikation koordiniert. Wichtig ist, dass die interne und externe Krisenkommunikation immer aufeinander abgestimmt sind und der Krisenstab darüber im Bilde ist, wie es den Mitarbeitern geht. Die eigenen Mitarbeiter sollten immer vor der Öffentlichkeit oder zumindest gleichzeitig über den aktuellen Stand informiert werden, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu wahren. Weitere Punkte, die ein Unternehmen in der Vorbereitung auf Krisensituationen fixieren sollte, sind das Definieren von Sprachregelungen, das Festlegen eines einzigen Absenders und die Art und Weise, wie Mitarbeiter Mitteilungen bekommen sollen. Grundsätzlich gilt daher: intern vor extern.¹⁷³

¹⁷⁰ Vgl. Sartory et al. 2013, 158f.

¹⁷¹ Vgl. ebd., 173f.

¹⁷² Vgl. ebd., 175

¹⁷³ Vgl. ebd., 175f.

3.4 Krisennachbereitung

Sobald eine Krise überwunden ist, folgt die Nachbereitung. Sie ist der letzte Schritt im Prozess der Krisenkommunikation.

Im Anschluss an jede Krise ist es wichtig, die Kommunikation und Handlungsmaßnahmen während der Krise rückblickend zu analysieren und zu bewerten. Im Wesentlichen geht es darum, festzustellen, was richtig und was falsch gemacht wurde.¹⁷⁴ Jedoch sollten Kontrollmechanismen und Überprüfungen der einzelnen Kommunikationsaktivitäten nicht erst nach einer Krise, sondern schon währenddessen stattfinden¹⁷⁵.

Um die Kommunikationsaktivitäten schon während einer Krise zu überprüfen, dient eine Medienbeobachtung und -analyse: Jede Reaktion der Presse und der Medien wird dokumentiert. Hierunter fallen u.a. das Lesen von Artikeln und Beiträgen in Zeitungen, das Verfolgen von Nachrichten und das Mitschneiden von Sendungen. Diese Medienbeobachtung dient zum einen dazu, festzustellen, welche Aussagen eines Unternehmens während einer Krise in die Berichterstattung einfließen und in welcher Form und an welcher Stelle diese Aussagen behandelt werden. Außerdem lassen sich die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und die Reaktionen und Kommentare von Redaktionen zu dem Thema diagnostizieren. Wenn das Krisengeschehen von außen bzw. der Öffentlichkeit anders gesehen und beurteilt wird, als ein Unternehmen es selber einschätzt, besteht dringender Handlungsbedarf.¹⁷⁶

Im Nachgang sollte sich ein Unternehmen u.a. mit folgenden Aspekten befassen, um aus einer Krise zu lernen und auf die Nächste besser vorbereitet zu sein: Krisenursache, Zeitmanagement, Funktionalität des Frühwarnsystems und die Optimierung des Issuesmanagements. Auch die Zusammenarbeit und die Zusammensetzung des Krisenstabs, die Fähigkeit des Sprechers und der Verlauf der Medienarbeit sind zu überprüfen. Es kann sinnvoll sein, sich für die Krisenprävention und zukünftige Krisensituationen eine externe Beratung zur Hilfe zu holen. Zudem muss das Risiko eines erneuten Ausbrechens derselben Ursache für die Krise untersucht werden. Schließlich wird analysiert, wie die Wahrnehmung der Stakeholder nach einer Krise ist und auf welche Art und Weise und mit

¹⁷⁴ Vgl. Fiederer/Ternès 2017, 27f.

¹⁷⁵ Vgl. Töpfer 2006, 390

¹⁷⁶ Vgl. Lambeck 1992, 171f.

welchen Mitteln das Vertrauen in der Öffentlichkeit wieder aufgebaut werden kann. Abschließend sollte überlegt werden, welchen Personen Dank auszusprechen ist.^{177 178 179}

Zusätzlich müssen die eigenen Systeme und Prozesse wie z.B. das Qualitätsmanagement oder auch die Unternehmenskultur überarbeitet werden. Krisensituationen können neben einer Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation auch eine Neupositionierung des Unternehmens ermöglichen.¹⁸⁰

In einer Krisenbewältigung sind radikale Veränderungen in der Organisation, der Hierarchie, der Struktur und dem Personal eher möglich, als während des regulären Betriebs eines Unternehmens. Auch in dieser Phase der Krisenbewältigung ist die Kommunikation das entscheidende Instrument. Damit das Chancenmanagement und eine Neuausrichtung gut funktionieren können, ist es erforderlich, ein Umdenken der Mitarbeiter und Manager zu erreichen. Das gelingt mithilfe frühzeitiger Kommunikation von Zielen und sichtbarem Umsetzen von Maßnahmen, wodurch ein Unternehmen Entschlossenheit zeigt.¹⁸¹

Darauf aufbauend soll ein Kommunikationspaket entwickelt werden, welches der Öffentlichkeit zeigen soll, dass ein Unternehmen aus der Krise gelernt hat. Dieses muss glaubwürdig und überzeugend gestaltet werden, um wieder normal kommunizieren zu können.¹⁸²

Von neu hinzu gewonnenen Kontakten in der Zukunft profitieren

In einer Unternehmenskrise lernen Pressesprecher und Manager viele neue Personen kennen. Gerade zu Journalisten, Gewerkschaften oder Politikern sollte der Kontakt auch über eine Krise hinaus unbedingt fortgeführt und gepflegt werden. Dazu müssen diese Kontakte in den Informationsprozess des Unternehmens zur Öffentlichkeit miteinbezogen werden, wodurch ein beidseitiges Vertrauen aufgebaut wird. Es ist für ein Unternehmen sehr wichtig, dass nach einer ausführlichen Berichterstattung in Krisenzeiten auch wieder positive Meldungen z.B. über die positive Entwicklung des Unternehmens, in den Medien präsent sind. Kontakte zu Redaktionen und Journalisten, welche in einer Krise geknüpft werden, können dies etwas einfacher machen. Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens

¹⁷⁷ Vgl. Neujahr 2005, 177f.

¹⁷⁸ Vgl. Immerschitt 2015, 48

¹⁷⁹ Vgl. Steinke 2015, 199f.

¹⁸⁰ Vgl. Ruisinger/Jorzik 2008, 297f.

¹⁸¹ Vgl. Lambeck 1992, 178ff.

¹⁸² Vgl. Fiederer/Ternès 2017, 27f.

ist größer, wenn diejenigen Journalisten, die eine Krise einer Institution publizistisch begleitet haben, auch über den Wiederaufstieg derselben Firma nach einer Krise positiv berichten. Hierbei ist es jedoch wichtig, dass keine leeren Versprechungen und Prognosen kommuniziert werden, da diese kein neues Vertrauen aufbauen, sondern den Prozess eher behindern werden.¹⁸³

Unabhängig davon, welche Fehler während der Krisenkommunikation gemacht wurden und welche Kommunikationsstrategie ein Unternehmen im Anschluss an eine Krise verwendet, steht die Wiedergewinnung des Vertrauens immer an erster Stelle.¹⁸⁴

¹⁸³ Vgl. Lambeck 1992, 175ff.

¹⁸⁴ Vgl. Neujahr 2005, 175

4 Krisenkommunikation bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

In diesem Teil der Arbeit wird die Krisenkommunikation des Unternehmens ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH genauer betrachtet. Ziel ist es, einen Bezug des zuvor beschriebenen theoretischen Prozesses zur Praxis herzustellen und diesen im Hinblick auf konkrete Beispiele zu bewerten. Zuerst wird hierzu auf Krisen bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH im Allgemeinen eingegangen. Anschließend wird das Risikomanagement des Unternehmens beschrieben. Die Prozessschritte Krisenbearbeitung und Krisennachbereitung werden anhand von ausgewählten Beispielen genauer dargestellt. Abschließend wird die Krisenkommunikation von ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH im Hinblick auf den Prozess der Krisenkommunikation bewertet. Im weiteren Verlauf wird das Unternehmen ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH mit „ProSiebenSat.1“ abgekürzt.

Bevor auf Krisensituationen des Unternehmens eingegangen wird, wird zunächst das Portfolio von ProSiebenSat.1 kurz erläutert.

Die ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der ProSiebenSat.1 Media SE. Unter ihrem Dach arbeiten derzeit die deutschen werbefinanzierten Sender SAT.1, ProSieben, kabel eins, sixx, SAT.1 Gold, ProSieben MAXX und kabel eins Doku, in Unterföhring bei München zusammen. Neben dem klassischen Free-TV-Geschäft zählen die Basic-Pay-TV-Kanäle SAT.1 emotions, ProSieben FUN und kabel eins CLASSICS zum komplementär ausgerichteten Senderportfolio. Die ProSiebenSat.1 Media SE ist eine Aktiengesellschaft und die Holding der ProSiebenSat.1 Group.¹⁸⁵

4.1 Krisen bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

Durch die beschriebene Unternehmensstruktur können Krisen bei ProSiebenSat.1 einerseits das gesamte Unternehmen betreffen oder sich auf einzelne Sender oder Programme beziehen. Bei der Betrachtung der letzten zehn Jahre des Unternehmens im Hinblick auf die Medienberichterstattung zu Krisen, sticht sofort eine Krise aus dem Jahr 2008 hervor.

¹⁸⁵ Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE 2017, www.prosiebensat1.de, [Stand 08.05.2017]

Im Jahr 2008 verließ der Vorstandsvorsitzende Guillaume de Posch nach vier Jahren Amtszeit den Fernsehkonzern ProSiebenSat.1. Zuvor verabschiedete sich im Januar 2008 bereits der Finanzvorstand Lothar Lanz von dem Unternehmen und Ende April verkündete Marketingvorstand Peter Christmann seinen Rücktritt¹⁸⁶. Hinzu kam, dass Werbeeinnahmen und Quoten sanken und das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt Schulden in Höhe von 3,4 Milliarden Euro besaß. Grund für diese hohe Summe an Schulden waren die Eigentümer KKR und Permira. Sie haben den ProSiebenSat.1 Konzern im Dezember 2006 für ca. 3,1 Milliarden Euro gekauft und schließlich die Fusion mit dem TV-Konzern SBS ein halbes Jahr später angeordnet. Dieser Deal kostete ProSiebenSat.1 3,3 Milliarden Euro. Synergieeffekte blieben allerdings aus.^{187 188}

Im Dezember 2008 wird schließlich der Nachfolger von Guillaume de Posch bekannt gegeben: Neuer ProSiebenSat.1-Chef wird Thomas Ebeling. Dieser war zuvor CEO von Novartis Consumer Health.¹⁸⁹

Um diese Krise zu bewältigen, musste das Unternehmen neue Strukturen entwickeln. ProSiebenSat.1 investierte daraufhin trotz Krisenzeiten in neue Geschäftsbereiche.¹⁹⁰ Hierzu wurde zunächst in digitale Start-ups investiert und im Laufe der Zeit kamen auch etablierte Online-Unternehmen wie z.B. Verivox hinzu. Durch diese Investitionen wollten das Unternehmen und Konzernchef Thomas Ebeling den entscheidenden Schritt im Digitalgeschäft machen.¹⁹¹

Sieben Jahre später, im März 2016, wird ProSiebenSat.1 als erstes und auch heute noch einziges deutsches Medienunternehmen im Dax notiert. Die ProSiebenSat.1-Aktie ist innerhalb von sieben Jahren von 0,88 Euro (Stand 2009) auf 38 Euro (Stand 2016) angestiegen. Die Finanzinvestoren Permira und KKR, welche das Unternehmen mit hohen Schulden belastet hatten, verabschiedeten sich in der Amtszeit von Thomas Ebeling. Im Jahr 2016 prognostizierte Thomas Ebeling eine Umsatzsteigerung von mindestens 15 Prozent. Dieses Ziel wurde erreicht, da ProSiebenSat.1 2016 schließlich eine Umsatzsteigerung von 17% auf 3.799 Millionen Euro verzeichnete¹⁹². Ende 2018 soll der Umsatz bereits bei 4,5 Milliarden Euro liegen. Möglich werden diese Umsatzzahlen durch neue Geschäftsbereiche wie dem Digitalgeschäft. Aus diesem soll mehr als die Hälfte der Erlöse kommen. ProSiebenSat.1 hat hierfür in den letzten Jahren viele Online-

¹⁸⁶ Vgl. Wittrock 2008, www.stern.de, [Stand 09.05.2017]

¹⁸⁷ Vgl. Mielke/Wirth 2008, www.berliner-zeitung.de, [Stand 09.05.2017]

¹⁸⁸ Vgl. Fleschner/Martin 2008, www.focus.de, [Stand 09.05.2017]

¹⁸⁹ Vgl. Handelsblatt GmbH 2008, www.handelsblatt.com, [Stand 09.05.2017]

¹⁹⁰ Vgl. Wittrock 2008, www.stern.de, [Stand 09.05.2017]

¹⁹¹ Vgl. Sommer 2015, 36

¹⁹² Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE, www.prosiebensat1.de, [Stand 26.05.2017]

Firmen gekauft.¹⁹³ Der Konzern beteiligt sich hierfür z.B. an billigermietwagen.de oder weg.de. Werbespots dieser Unternehmen werden auf den Sendern der ProSiebenSat.1-Gruppe gespielt.¹⁹⁴

Daran lässt sich erkennen, dass das Unternehmen die Krise aus dem Jahr 2008 überwunden hat, indem es seine Strukturen geändert hat. ProSiebenSat.1 hat damals erkannt, dass neben dem TV-Geschäft neue Geschäftsbereiche erschlossen bzw. erweitert werden müssen, damit das Unternehmen weiterhin Erfolg hat.

Das Unternehmen hat sicherlich in den letzten Jahren weitere Krisen durchlebt, jedoch sollte in diesem Kapitel nur ein kleiner Einblick geboten werden, da in Kapitel 4.3 weitere Krisensituationen von ProSiebenSat.1 genauer betrachtet werden.

4.2 Risikomanagement bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

Da ProSiebenSat.1 ein Tochterunternehmen der ProSiebenSat.1 Media SE ist, gelten Richtlinien und Aspekte der Krisenprävention bzw. des Risikomanagements für die gesamte Unternehmensgruppe. Deshalb wird im Folgenden auf den Geschäftsbericht 2016 der ProSiebenSat.1 Media SE zurückgegriffen, um das Risikomanagement bei ProSiebenSat.1 zu beschreiben.¹⁹⁵

Das Unternehmen definiert den Begriff Risiko „als mögliche künftige Entwicklung bzw. mögliches künftiges Ereignis [..], das [die] Geschäftslage wesentlich beeinflussen und zu einer negativen Ziel- bzw. Prognoseabweichung führen könnte.“¹⁹⁶

Das Risikomanagement ist in vier Prozessschritte gegliedert. Der erste und grundlegende Schritt ist die **Identifikation**. Hierbei werden Risiken über einen Soll-Ist-Vergleich mithilfe von Frühwarnindikatoren, welche für wichtige Kennzahlen bzw. Sachverhalte festgelegt wurden, erkannt. Im TV-Geschäft ist ein wichtiger Indikator z.B. die Entwicklung der Zuschauermarktanteile.¹⁹⁷

¹⁹³ Vgl. Hofer 2016, www.handelsblatt.com, [Stand 09.05.2017]

¹⁹⁴ Vgl. Winter 2016, www.haz.de, [Stand 09.05.2017]

¹⁹⁵ Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE 2017, www.geschaeftsbericht2016.prosiebensat1.com, [Stand 23.05.2017]

¹⁹⁶ Vgl. ebd.

¹⁹⁷ Vgl. ebd.

Im zweiten Schritt folgt die **Bewertung** der erkannten Risiken mithilfe einer Matrix. In dieser wird ein Sachverhalt nach seiner Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Grad der möglichen finanziellen Auswirkung in jeweils fünf Stufen kategorisiert. Daraus folgt eine Klassifizierung der Bedeutung von Risiken in die Kategorien gering, mittel oder hoch. Zusätzlich werden Ursachen und Wechselwirkungen der Risiken analysiert.¹⁹⁸

	Eintrittswahrscheinlichkeit				
	Sehr unwahrscheinlich ≤ 10 %	Unwahrscheinlich > 10 % ≤ 30 %	Möglich > 30 % ≤ 50 %	Wahrscheinlich > 50 % ≤ 80 %	Sehr wahrscheinlich > 80 %
Grad der Auswirkung in TEUR					
Sehr gering	≤ 750	≤ 750	≤ 750	≤ 750	≤ 750
Gering	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000
Moderat	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000
Erheblich	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000
Wesentlich	> 15.000	> 15.000	> 15.000	> 15.000	> 15.000
■ Geringes Risiko ■ Mittleres Risiko ■ Hohes Risiko					

Abbildung 5: Risikoklassifizierung¹⁹⁹

Der dritte Schritt des Risikomanagements ist die **Steuerung**. Für den Fall, dass ein Indikator eine gewisse Grenze der Toleranz erreicht, werden Gegenmaßnahmen entwickelt. Diese sollen die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken und mögliche Einbußen reduzieren.²⁰⁰

In einem letzten Schritt folgt das **Monitoring**. Im gesamten Prozess des Risikomanagements werden Veränderungen überwacht, Maßnahmen auf ihre Effektivität geprüft und alle getätigten Schritte dokumentiert.²⁰¹

¹⁹⁸ Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE 2017, www.geschaeftsbericht2016.prosiebensat1.com, [Stand 23.05.2017]

¹⁹⁹ Vgl. ebd.

²⁰⁰ Vgl. ebd.

²⁰¹ Vgl. ebd.

In folgender Grafik wird der gesamte Prozess zusammengefasst dargestellt:



Abbildung 6: Ablauf des Risikomanagementprozesses²⁰²

Damit das Risikomanagement erfolgreich betrieben werden kann, ist es wichtig, dass einheitliche Richtlinien, ein methodisches Vorgehen der Verantwortlichen und klare Entscheidungsstrukturen festgelegt werden. Damit das Unternehmen jedoch situationsbedingt reagieren kann, müssen diese Strukturen und Abläufe flexibel gestaltet werden.²⁰³

Wichtige Personen des Risikomanagements sind Risikomanager, der Group Risk Officer und das Risk Office. Risikomanager aus den verschiedenen Verantwortungsbereichen haben die Aufgabe, Risiken zu erfassen und zu dokumentieren. Der Group Risk Officer gibt die von den Risikomanagern dokumentierten Risiken an Vorstand und Aufsichtsrat weiter. Das Risk Office dient zur Unterstützung bei der Früherkennung von Risiken der verschiedenen Unternehmensbereiche. Hierzu zählen u.a. die Schulung von Risikomanagern und eine Sicherstellung der Effektivität und der Aktualität des Risikomanagementsystems.²⁰⁴

Das Risikomanagementsystem wird anhand des Risikomanagementhandbuchs, welches die unternehmensspezifischen Grundsätze enthält, ständig überprüft.²⁰⁵

Risiken, welche ProSiebenSat.1 betreffen, unterscheidet das Unternehmen selbst in verschiedene Risiko-Cluster, welche sich aus Einzelrisiken zusammensetzen, um die Gesamtrisikosituation beurteilen zu können. Zu diesen zählen operative Risiken,

²⁰² Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE 2017, www.geschaeftsbericht2016.prosiebensat1.com, [Stand 23.05.2017]

²⁰³ Vgl. ebd.

²⁰⁴ Vgl. ebd.

²⁰⁵ Vgl. ebd.

finanzwirtschaftliche Risiken, Compliance Risiken und sonstige Risiken. Die operativen Risiken werden wiederum in externe Risiken, technologische Risiken, Vertriebs-, Content-, Personal- und Investitionsrisiken unterteilt. Um das Gesamtrisiko des Konzerns einzuschätzen, werden die Einzelrisiken innerhalb eines Risiko-Clusters mithilfe der zuvor beschriebenen Matrix klassifiziert.²⁰⁶ Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Entwicklungen der Risiken von 2015 bis 2016.



Abbildung 7: Entwicklung der Risiko-Cluster und Gesamtrisikolage zum 31.12.2016²⁰⁷

Anhand der Grafik lässt sich erkennen, dass sich die meisten Risiken von ProSiebenSat.1 nicht verändert haben. Ausschließlich externe Risiken und Vertriebsrisiken sind gestiegen.

Die externen Risiken, welche die Entwicklung im deutschen TV-Werbemarkt betreffen, setzen sich aus makroökonomischen Risiken (Konjunktur- und Marktentwicklungen) und allgemeinen Branchenrisiken (Mediennutzungsverhalten) zusammen. Zu den Vertriebsrisiken zählen Risiken im Bereich der Medienkonvergenz, der Vermarktung von Werbezeiten, der Online-Werbung und den Zuschauermarktanteilen.²⁰⁸

Im Geschäftsbericht 2016 ist außerdem aufgeführt: „Die ProSiebenSat.1 Group verfügt über wirksame Kontrollsysteme, um Risiken frühzeitig und konsequent zu handhaben. Der Vorstand bewertet die Gesamtrisikolage zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts daher weiterhin als begrenzt und beherrschbar.“²⁰⁹

²⁰⁶ Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE 2017, www.geschaeftsbericht2016.prosiebensat1.com, [Stand 23.05.2017]

²⁰⁷ Vgl. ebd.

²⁰⁸ Vgl. ebd.

²⁰⁹ Vgl. ebd.

4.3 Krisenbearbeitung und Krisennachbereitung anhand konkreter Beispiele

Im Folgenden werden Beispiele von Krisensituationen, welche Programme der einzelnen Sender betreffen, beschrieben, da diese für die Öffentlichkeit von besonders hohem Interesse waren und deshalb eine umfangreiche Medienberichterstattung folgte.

Die folgenden Beispiele beziehen sich alle auf Formate des Senders ProSieben, obwohl nach Krisensituationen von allen Sendern recherchiert wurde. Trotzdem ist die Berichterstattung zu Formaten des Senders ProSieben am umfangreichsten. Vermutlich liegt dies an der jungen Zielgruppe des Senders. Relevanzzielgruppe des Senders sind 14-39-Jährige²¹⁰. Hierbei handelt es sich um eine sehr junge Zielgruppe, welche sich viel in Social Media Kanälen aufhält. Informationen werden hier schnell weitergegeben, jeder hat die Möglichkeit seine Meinung der Öffentlichkeit mitzuteilen und es entstehen schnell Gerüchte.

4.3.1 Bombendrohung bei „Germany’s next Topmodel“

Bei „Germany’s next Topmodel“ handelt es sich um eine deutsche Castingshow, bei welcher Mädchen und Frauen teilnehmen, um am Ende der Show als Deutschlands nächstes Topmodel gekürt zu werden. Die Show wird auf dem Sender ProSieben ausgestrahlt und von Model Heidi Klum moderiert.²¹¹

Die Krisensituation

Das Finale der zehnten Staffel von „Germany’s next Topmodel“ fand am 14. Mai 2015 in der SAP-Arena in Mannheim statt und wurde ab 20:15 Uhr live auf dem Sender ProSieben übertragen. Die Show musste jedoch vorzeitig abgebrochen werden, da gegen 21:07 Uhr ein anonymes Anruf in der Zentrale der SAP-Arena einging, in welchem eine Frau damit drohte, dass während der Show eine Bombe hochgehen würde.²¹²

²¹⁰ Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE 2017, www.geschaeftsbericht2016.prosiebensat1.com, [Stand 23.05.2017]

²¹¹ Vgl. ProSiebenSat.1 Digital GmbH 2017, www.prosieben.de, [Stand 23.05.2017]

²¹² Vgl. Siemens/Witte 2015, www.spiegel.de, [Stand 09.05.2017]

Handlungsmaßnahmen und Kommunikation des Unternehmens

Der Sender ProSieben entschied innerhalb einer halben Stunde nach dem Eingang des Anrufs, die Sendung zu beenden. Den 8500 Zuschauern in der Halle wurde jedoch nicht mitgeteilt, dass es sich um eine Bombendrohung handelte, um Panik zu verhindern. Es wurde deshalb von einem technischen Problem gesprochen. Die Polizei erklärte, dass der Sender diese Entscheidung selbst getroffen habe. Die Evakuierung erfolgte ab 21:40 Uhr zügig und professionell. Allerdings bekamen die Besucher, nachdem sie die Halle verlassen hatten, vor der Arena keine weiteren Anweisungen oder eine Betreuung. Auch ein Polizeisprecher bestätigte, dass es vor der Arena teilweise hektisch zugegangen ist und viele Leute orientierungslos waren. Im Laufe des Abends wurde an einer Garderobe ein verdächtiger Koffer entdeckt. Um 22:10 Uhr wurde die Veranstaltung schließlich offiziell beendet. Um 3:00 Uhr nachts war dann auch die Durchsuchung der Halle abgeschlossen. Hierbei wurde nichts gefunden und auch der Koffer stellte keine Gefahr dar.²¹³

Im Folgenden wird beschrieben und bewertet, wie der Sender und Jury-Mitglieder auf Social Media Kanälen kommunizierten und über das Ereignis berichteten.

Dass die Show und die Übertragung abgebrochen wurden, kommunizierte der Sender ProSieben um 22:15 Uhr über den Kurznachrichtendienst Twitter.²¹⁴ Der Sender teilte den Abbruch der Sendung somit eine Stunde nachdem der Anruf zu einer Bombendrohung einging, der Öffentlichkeit mit. Es ist wichtig, dass diese Meldung sehr schnell erfolgte, jedoch enthält der Tweet einen Fehler, da das Wort „leid“ ausgelassen wurde:



Abbildung 8: ProSieben twittet den Abbruch der Show²¹⁵

²¹³ Vgl. Siemens/Witte 2015, www.spiegel.de, [Stand 09.05.2017]

²¹⁴ Vgl. Wellinger 2015, www.musikmarkt.de, [Stand 09.05.2017]

²¹⁵ @ProSieben 2015, [www.twitter.com](https://twitter.com), [Stand 16.05.2017]

Auch wenn es wichtig ist, in derartigen Situationen schnell zu reagieren, sollte trotzdem auf Vollständigkeit und Richtigkeit der Meldungen geachtet werden.

Noch in derselben Nacht meldete sich ProSieben noch einmal via Twitter und bedankte sich auch bei Polizei und Security (siehe Anhang 1²¹⁶). Auch auf seiner eigenen Website informierte der Sender über das abgebrochene Finale und gab dort folgendes Statement ab: „Wir sind sehr erleichtert, dass in der Nacht nichts Schlimmes passiert ist. Danke an alle helfenden Hände: Polizei, Feuerwehr, Rotes Kreuz.“²¹⁷

Zu der Berichterstattung in den Medien äußerte sich Sendersprecher Christoph Körfer im Sat.1-Frühstücksfernsehen wie folgt: „Die Medien haben relativ unreflektiert von einer Bombendrohung gesprochen und haben damit billigend in Kauf genommen, dass hier eine Panik in der Halle ausbricht.“²¹⁸ In diesem Statement kritisierte er die voreilige und schnelle Medienberichterstattung.

Auch Heidi Klum bezog zu dem Ereignis auf ihrer eigenen Facebook-Seite Stellung (siehe Anhang 2²¹⁹). Sie erwähnte hierbei jedoch nur kurz den Abbruch der Show und ging nicht weiter auf die Bombendrohung ein. Juror Thomas Hayo schrieb auf seinem Instagram-Account, dass er froh ist, dass es allen den Umständen entsprechend gut geht (siehe Anhang 3²²⁰). In diesen Statements ging es also nicht darum, die Menschen über die Geschehnisse des Abends aufzuklären. Vielmehr haben Juroren und Kandidatin hier den Kontakt zu Fans gesucht und ihre persönlichen Gefühle ausgedrückt.

Die Medienberichterstattung und Reaktionen im Netz

Der Krisenkommunikationsexperte Jörg Forthmann²²¹ beschreibt die Evakuierung der Halle als Krisenfall. Der Tatsache, dass ein Anruf eingegangen ist und die Halle evakuiert werden musste, kann der Sender nicht entgegenwirken. Jedoch ist der Veranstalter für den Ablauf der Evakuierung verantwortlich. Da es keine genaueren Informationen zu dem Täter gab, suchten sich Journalisten und Medien andere Aufhänger für ihre Storys. Hierbei wurden das Unternehmen selbst und der Umgang mit der Situation angegriffen. Dabei tauchten Fragen zur professionellen Evakuierung, zur Betreuung der Betroffenen

²¹⁶ @ProSieben 2015, www.twitter.com, [Stand 16.05.2017]

²¹⁷ ProSiebenSat.1 Digital GmbH 2015, www.prosieben.de, [Stand 09.05.2017]

²¹⁸ Vgl. ProSiebenSat.1 Digital GmbH 2015, www.prosieben.de, [Stand 23.05.2017]

²¹⁹ @HeidiKlum 2015, www.facebook.de, [Stand 16.05.2017]

²²⁰ @thomashayo 2015, www.instagram.com, [Stand 16.05.2017]

²²¹ Vgl. Forthmann 2015, www.faktenkontor.de, [Stand 09.05.2017]

und zur Verhinderung der Tat auf. Diese werden nachfolgend anhand von Beiträgen im Netz erläutert.

Der Chefredakteur des Marketing-Magazins „Werben & Verkaufen“ Jochen Kalka war live bei „Germany’s next Topmodel“ dabei und berichtet aus seiner Sicht über die Ereignisse des Abends. Er schrieb, dass der VIP-Bereich fast heimlich evakuiert wurde, während die anderen Besucher und Fans noch nichts von einer Bombendrohung wussten. Als eine halbe Stunde später auch alle anderen dazu aufgefordert worden sind, die Halle zu räumen, war die Stimmung noch sehr gelassen. Vor der Halle jedoch erhielten die Besucher keine weiteren Informationen. Erst nach einiger Zeit wurden die Menschen in einer Durchsage dazu aufgefordert den Platz zu räumen.²²²

Das Medienmagazin „dwdl“ führt nach dem Ereignis ein Interview mit dem Warm-Up-Performer des Finales, Christian Oberfuchshuber. Auch er beschreibt die Reaktionen des Publikums und die Evakuierung als ruhig und gesittet. Während der ungeplanten Werbepause trafen sich Polizei, Sender und Produktion, um den weiteren Ablauf zu besprechen. Christian Oberfuchshuber forderte das Publikum auf, die Halle zu verlassen und sich auf dem Parkplatz zu versammeln. Auf die Frage, warum Stars eine Viertelstunde vor dem Publikum evakuiert wurden, entgegnet er, dass dies gar nicht hätte anders laufen können, da es schneller geht die Jury und das Team zu evakuieren als die Halle mit ca. 10.000 Menschen. Über Sicherheitsvorkehrungen und seine Aufgaben in einem solchen Fall wurde vor der Sendung und auch vor anderen Finalshows gesprochen. Er fügt dem hinzu, dass es trotzdem situationsabhängig ist, wie in einem Krisenfall reagiert wird.²²³

Auf Twitter sorgte das Ereignis für einen Rekord. In der Hochzeit wurden laut der Kommunikationsagentur Faktor 3 AG 1500 Tweets pro Minute gesendet. 127.000 Tweets mit dem Hashtag (Verschlagwortung²²⁴) #GNTM Finale kursierten im Internet.²²⁵ Jedoch wurden nur wenige der Twitter-Meldungen neutral verfasst, in welchen nur die Tatsache einer Bombendrohung oder der Abbruch des Finales verlautet wurden (siehe Anhang 4²²⁶). Es gab viele Nutzer, die sich darüber lustig machten und Stichworte wie „Sexbombe“ und „Kalorienbombe“ in ihren Tweets verwendeten (siehe Anhang 5²²⁷). Auch Promi-

²²² Vgl. Kalka 2015, www.wuv.de, [Stand 18.05.2017]

²²³ Vgl. Krei 2015, www.dwdl.de, [Stand 09.05.2017]

²²⁴ Vgl. Abelt 2015, www.twitter-leitfaden.de, [Stand 26.05.2017]

²²⁵ Vgl. B. 2015, www.promiflash.de, [Stand 10.05.2017]

²²⁶ @Lea_Pricessa 2015, [www.twitter.com](https://twitter.com/Lea_Pricessa), [Stand 16.05.2017]

²²⁷ @missorca 2015, [www.twitter.com](https://twitter.com/missorca), [Stand 16.05.2017]

nente wie Jan Böhm (siehe Anhang 6²²⁸) nahmen zum Abbruch der Sendung Stellung und machten sich darüber lustig.²²⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Großteil der Reaktionen negativ waren, da sich viele Nutzer in Social Media Kanälen wie Twitter eher über eine Bombendrohung im Zusammenhang mit dem Format „Germany’s next Topmodel“ lustig gemacht haben, als diese ernst zu nehmen.

Fazit

Eine Bombendrohung ist für ein Unternehmen unvorhersehbar und unvermeidbar. Trotzdem muss eine Organisation auf eine derartige Krisensituation vorbereitet sein.

Der Sender ProSieben bereitete sich darauf insofern vor, indem Sicherheitsvorkehrungen getroffen wurden und ausreichend Polizei und Security sowie ein Krisenteam vor Ort waren. Dadurch konnte auch die Evakuierung der Halle schnell und reibungslos erfolgen.

Auch die Kommunikation von ProSieben in den Medien verlief erfolgreich. Der Sender kommunizierte den Abbruch der Show eine Stunde nach Eingang des Anrufs. Twitter war während des gesamten Abends der Hauptkommunikationskanal. Die Reaktionen im Netz (vor allem auf Twitter) hingegen waren zu einem Großteil negativ und kritisch. Hauptthema war hier das Gerücht, dass zuerst Prominente und anschließend die anderen Besucher evakuiert wurden. Außerdem nahmen viele die Bombendrohung nicht ernst und machten sich sogar darüber lustig, indem sie das Format „Germany’s next Topmodel“ kritisierten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Sender auf diese Krisensituation so gut es ging vorbereitet war, entsprechende Handlungsmaßnahmen zügig eingeleitet hat und auch erfolgreich kommuniziert hat. Die negative Berichterstattung hat weder dem Sender noch dem Format geschadet, da auch in dem darauffolgenden Jahr die Sendung ausgestrahlt wurde und gute Einschaltquoten erreichte. Am 26.05.2017 fand das Finale von „Germany’s next Topmodel“ mit 8.500 Gästen das erste Mal nach der Bombendrohung wieder in Deutschland statt.²³⁰ Die Show wurde aus Sicherheitsgründen mit einem Zeitversatz ausgestrahlt²³¹.

²²⁸ @janboehm 2015, [www.twitter.com](https://twitter.com/janboehm), [Stand 16.05.2017]

²²⁹ Vgl. 1&1 Mail & Media GmbH 2015, www.web.de, [Stand 09.05.2017]

²³⁰ Vgl. Sanchez 2017, www.quotenmeter.de, [Stand 10.05.2017]

²³¹ Vgl. ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH 2017, www.presseportal.de, [Stand 18.05.2017]

4.3.2 Rassismus bei „Germany’s next Topmodel“

Die Krisensituation

In der neunten Staffel von „Germany’s next Topmodel“ im Jahr 2014 wurde die 19-jährige Kandidatin Aminata Sanogo im Netz aufgrund ihrer Hautfarbe rassistisch beschimpft und beleidigt. Angefangen haben die Beschimpfungen, als ProSieben auf seiner Facebook-Seite ein Foto von Aminata veröffentlichte. Hier begannen Facebook-Nutzer rassistische Kommentare unter dem Bild zu veröffentlichen. Es fielen Begriffe wie „Quotenneger“ und „Gorilla-Fresse“.²³²

Aber auch Beiträge auf der Facebook-Fanpage der Kandidatin wurden mit rassistischen und beleidigenden Kommentaren versehen. Nach Angaben des Senders ist keine Kandidatin so beschimpft worden wie Aminata.²³³ Karlin war eine weitere dunkelhäutige Kandidatin der Staffel, die aber nicht mit beleidigenden oder rassistischen Kommentaren angegriffen wurde. Auch die Siegerin von 2009, Sara Nuru, wurde nicht mit derartigen Kommentaren konfrontiert.²³⁴

Handlungsmaßnahmen und Kommunikation des Unternehmens

Der Sender selbst reagierte, indem er die beleidigenden Kommentare löschte und deren Verfasser auf seiner Facebook-Seite blockierte.²³⁵ Trotzdem ließen sich immer wieder beleidigende Kommentare lesen, da diese nur teilweise entfernt wurden. Schließlich veröffentlichte ProSieben auf seiner Facebook-Seite ein Bild mit der Aufschrift „Stopp! Wir zeigen Rassismus die rote Karte!“, wodurch der Sender noch einmal deutlich Stellung zu Rassismus bezog (siehe Anhang 7²³⁶). Außerdem schickte der Fernsehsender eine Pressemitteilung mit demselben Inhalt (siehe Anhang 8²³⁷) heraus. Aber auch dieser Schritt stoppte die rassistischen Kommentare nicht.^{238 239}

Die Kandidatin Aminata hingegen ließ die Kommentare auf ihrer Facebook-Fanpage bewusst stehen²⁴⁰. Sie bezog außerdem immer wieder Stellung zu dem Thema (siehe An-

²³² Vgl. WeltN24 GmbH 2014, www.welt.de, [Stand 10.05.2017]

²³³ Vgl. Álvarez 2014, www.tagesspiegel.de, [Stand 10.05.2017]

²³⁴ Vgl. WeltN24 GmbH 2014, www.welt.de, [Stand 10.05.2017]

²³⁵ Vgl. Steinmetz 2014, www.spiegel.de, [Stand 11.05.2017]

²³⁶ @ProSieben 2014, www.facebook.de, [Stand 16.05.2017]

²³⁷ ProSieben Television GmbH 2014, www.presseportal.de, [Stand 16.05.2017]

²³⁸ Vgl. WeltN24 2014 GmbH, www.welt.de, [Stand 10.05.2017]

²³⁹ Vgl. Álvarez 2014, www.tagesspiegel.de, [Stand 10.05.2017]

²⁴⁰ Vgl. Steinmetz 2014, www.spiegel.de, [Stand 11.05.2017]

hang 9²⁴¹) und teilte ihre Gedanken und Gefühle mit (siehe Anhang 10²⁴²). Eine der Äußerungen lautete wie folgt: „Es macht mich traurig, dass es heute noch solche intoleranten Menschen gibt. Ich will Deutschland zeigen, dass heute Menschen noch so denken. Das muss ganz schnell aufhören.“²⁴³

Sender und Kandidatin Aminata haben sich abgesprochen und für einen offensiven Umgang entschieden. Trotzdem wurden die Kommentare von ProSieben gelöscht und von der Betroffenen nicht.²⁴⁴ Christoph Körfer sagte dazu: „Aminata hat den Umgang mit diesen Anfeindungen zu einer persönlichen Mission gemacht.“²⁴⁵

Laut Medienethiker Prof. Alexander Filipović agierte Aminata genau richtig. Er rät bei Hass-Angriffen im Netz derartige Beleidigungen nicht persönlich zu nehmen, sich diesen zu stellen und Selbstkontrolle zu wahren.²⁴⁶ Aminata löschte die rassistischen Kommentare bewusst nicht und bezog zu dem Thema Stellung. Trotzdem wurde sie selbst in ihren Texten nicht ausfallend oder beleidigend.

ProSieben gab an, dass die Teilnehmerinnen der Show im Voraus darauf hingewiesen worden sind, dass ihnen neben Bewunderung auch Spott und Hass entgegengebracht werden können. Laut Christoph Körfer werden die Teilnehmerinnen außerdem, falls nötig, betreut.²⁴⁷ Aminata habe sich jedoch gegen die Hilfe des Senders entschieden.²⁴⁸

Medienberichterstattung und Reaktionen im Netz

Da die rassistischen Kommentare nicht abnahmen, stellte sich Jugendschutz.net die Frage, ob der Sender genug unternommen hat, um die Beleidigungen der Kandidatin zu stoppen. Dieses Ausmaß an beleidigenden Kommentaren gab es bisher bei keiner „Germany’s next Topmodel“-Kandidatin. ProSieben schien zudem auch mit seiner Aktion „Stopp! Wir zeigen Rassismus die rote Karte!“ nicht viel erreichen zu können. Kommentare gegen Aminata wurden nur teilweise und mit Verzögerung gelöscht.²⁴⁹

²⁴¹ @Aminata.Topmodel.2014, www.facebook.de, [Stand 16.05.2017]

²⁴² ebd.

²⁴³ Mantel 2014, www.dwde.de, [Stand 11.05.2017]

²⁴⁴ Vgl. Steinmetz 2014, www.spiegel.de, [Stand 11.05.2017]

²⁴⁵ ebd.

²⁴⁶ Vgl. Knoller 2017, 15

²⁴⁷ Vgl. Steinmetz 2014, www.spiegel.de, [Stand 11.05.2017]

²⁴⁸ Vgl. MEEDIA GmbH & Co. KG 2014, www.meedia.de, [Stand 11.05.2017]

²⁴⁹ Vgl. spot on news AG 2014, www.focus.de, [Stand 11.05.2017]

Fazit

Auch auf diese Krisensituation konnte sich der Sender ProSieben vorbereiten. Immer wieder werden Kandidaten von Casting-Shows verspottet oder beleidigt. Trotzdem schien der Sender mit einem solchen Ausmaß, wie es bei der dunkelhäutigen Kandidatin Aminata der Fall war, nicht gerechnet zu haben.

Der Sender handelte, indem er rassistische Kommentare löschte und ein Statement zu dem Thema verfasste und in einer Pressemitteilung und auf der eigenen Facebook-Seite veröffentlichte. Trotzdem wurde die Kandidatin weiterhin beleidigt und rassistisch beschimpft. Daher stellt sich die Frage, ob der Sender nicht hätte mehr tun müssen. Auch auf der Facebook-Seite der Kandidatin Aminata wurden die rassistischen Kommentare nicht weniger.

Der Sender hätte eventuell juristische Schritte einleiten können. Diese wurden zwar angekündigt, jedoch wurde von Maßnahmen nie wieder etwas gehört. Möglicherweise wurde hier entschieden, dass rechtliche Schritte sehr aufwendig und wenig erfolgsversprechend wären, da die unerwünschten Kommentare von einer großen Anzahl an Einzelpersonen stammten. Fraglich ist auch, ob der Facebook-Post, in welchem ProSieben Stellung zu Rassismus bezog, als Versuch die rassistischen Kommentare zu stoppen, ausreicht.

4.3.3 Petition gegen neuen Synchronsprecher von „Akte X“

„Akte X“ ist eine US-amerikanische Serie, in der die Geschichte der FBI Agenten Mulder (David Duchovny) und Scully (Gillian Anderson) erzählt wird. Diese beiden Agenten gehen unerklärbaren Phänomenen nach.²⁵⁰

Die Krisensituation

Am 8. Februar 2016 startete auf ProSieben die zehnte Staffel der Kult-Serie „Akte X“.²⁵¹ Der Marktanteil und ein Großteil der Reaktionen zu der ersten Folge waren sehr positiv. Worüber Fans und Zuschauer der Serie jedoch nicht erfreut waren, war die neue Synchronstimme der Serienfigur Fox Mulder. Zwischen 1994 und 2003 wurde David Duchovnys Stimme von Benjamin Völz synchronisiert. Dieser wurde für die Fortsetzung der Serie von Sven Gerhardt abgelöst. Laut Benjamin Völz wurde er von ProSieben für die Fortsetzung der Serie als Synchronsprecher angefragt, nannte seine Modalitäten und

²⁵⁰ Vgl. ProSiebenSat.1 Digital GmbH, www.prosieben.de, [Stand 26.05.2017]

²⁵¹ Vgl. Schmid 2016, www.serienfuchs.de, [Stand 16.05.2017]

erhielt daraufhin jedoch eine Absage. Es macht den Anschein, als seien dem Sender die Forderungen des Synchronsprechers zu hoch gewesen. Von diesem Synchronsprecher-Wechsel bekamen die Fans zunächst nichts mit. Trotzdem wurde schon vor Ausstrahlung der ersten Folge eine Online-Petition eingereicht. Als die erste Folge am 8. Februar 2016 ausgestrahlt wurde, bekam diese Petition immer mehr Unterschriften.²⁵²

Handlungsmaßnahmen und Kommunikation des Unternehmens

ProSieben bezog auf seiner eigenen Website Stellung zu den Reaktionen der Fans und der Petition:

„Wir haben die Petition gelesen und freuen uns darüber, wie leidenschaftlich sich diese Fans für `Akte X` einsetzen. Respekt. Trotzdem können und wollen wir ihren Wünschen nicht Rechnung tragen. Aus redaktionellen Gründen haben wir uns für den neuen Sprecher entschieden. Wir sind davon überzeugt, dass wir eine sehr gute Lösung gefunden haben.“²⁵³

Der Synchronsprecher-Wechsel wurde hier nur sehr kurz und knapp begründet und auch auf die Wünsche der Zuschauer und der Fans wurde nicht weiter eingegangen.

Auch auf Twitter äußerte sich der Sender selbst zu dieser Petition. Allerdings ging er auch hier nicht auf die Wünsche seiner Fans ein. ProSieben verfasste seine Tweets sogar unfreundlich (siehe Anhang 11²⁵⁴) und griff Fans persönlich an (siehe Anhang 12²⁵⁵).

Diese Tweets machen deutlich, dass ProSieben nicht angemessen auf die Reaktionen der Twitter-User reagiert.

Medienberichterstattung und Reaktionen im Netz

Viele Fans ließen sich über den neuen Synchronsprecher vor allem bei Twitter aus und wandten sich teilweise sogar direkt an den Sender ProSieben (siehe Anhang 13²⁵⁶ und Anhang 14²⁵⁷).

²⁵² Vgl. L. 2016, www.filmfutter.com, [Stand 16.05.2017]

²⁵³ ProSiebenSat.1 Digital GmbH 2016, www.prosieben.de, [Stand 16.05.2017]

²⁵⁴ @ProSieben 2016, [www.twitter.com](https://twitter.com/ProSieben), [Stand 16.05.2017]

²⁵⁵ @ProSieben 2016, [www.twitter.com](https://twitter.com/ProSieben), [Stand 16.05.2017]

²⁵⁶ @OneForTweet 2016, [www.twitter.com](https://twitter.com/OneForTweet), [Stand 17.05.2017]

²⁵⁷ @Uelott 2016, [www.twitter.com](https://twitter.com/Uelott), [Stand 17.05.2017]

Nachdem der Sender nicht auf die Wünsche der Zuschauer und der Fans einging und sich sogar persönlich gegen Fans richtete, folgten daraufhin Tweets, in welchen diese Art der Kommunikation von Nutzern angegriffen wurde.

Fazit

In diesem Beispiel ging es zunächst nur um eine Kritik an einem Format, welche noch nicht als Krise definiert werden kann. Jedoch hat der Sender ProSieben durch seine Kommunikation und seine Reaktion dieses Thema selbst zu einer Krise gemacht. Der Umgang des Senders mit Fans und Twitter-Usern war unfreundlich und deshalb unprofessionell.

4.4 Bewertung der Krisenkommunikation bei ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

Zunächst ist zu erwähnen, dass ein Fernsehunternehmen wie ProSiebenSat.1 täglich Kritik zu Formaten, TV-Programm und Inhalten von Sendungen erntet. Jedoch ist nicht jede kritische Situation und Kritik gleich eine Krise. Hier muss das Ausmaß betrachtet werden.

Im Folgenden werden die Handlungsmaßnahmen des Unternehmens in den einzelnen Phasen des Krisenkommunikationsprozesses anhand der zuvor beschriebenen Theorie analysiert und daraufhin bewertet.

Ob und wie **Krisenprävention** bei ProSiebenSat.1 betrieben wird, ist nur schwer herauszufinden. Jedoch verfügt das Unternehmen über ein umfangreiches Risikomanagementsystem, welches im Geschäftsbericht 2016 der ProSiebenSat.1 Media SE ausführlich beschrieben wird. Im Fallbeispiel eins, dem „Germany’s next Topmodel“ Finale, wird z.B. deutlich, dass Vorbereitungsmaßnahmen getroffen wurden, da sich das Unternehmen durchaus über mögliche Risiken bewusst war. In Fallbeispiel zwei und drei lassen sich jedoch keine Vorbereitungen erkennen.

Da das Unternehmen in allen Fällen die jeweilige Krisensituation schnell erkannt hat, verfügt das Unternehmen über geeignete **Frühwarnsysteme**.

Bei der **Krisenbearbeitung** lässt sich speziell beim Sender ProSieben erkennen, dass die hauptsächlich verwendeten Kommunikationskanäle die eigene Website und die Social Media Kanäle Facebook und Twitter waren. Das liegt vermutlich an der jungen Zielgruppe des Senders, da diese vor allem über das Internet und Social Media Kanäle angesprochen werden. Die Kommunikation erfolgte hier einheitlich und ein roter Faden ist

erkennbar. Das Unternehmen kommunizierte in den Fällen von „Germany’s next Topmodel“ ehrlich und offen. Im dritten Fallbeispiel hingegen ging der Sender nicht auf Fragen der Fans ein und reagierte auf Twitter unfreundlich.

Die **Krisennachbereitung** des Unternehmens ist der Öffentlichkeit nicht zugänglich. Inwiefern sich das Unternehmen mit vergangenen Krisen beschäftigt und diese im Nachgang analysiert, lässt sich deshalb nicht analysieren und bewerten. Trotzdem lässt sich anhand des ersten Beispiels erkennen, dass das Unternehmen offenbar aus der Krisensituation gelernt hat, da das Finale erst zwei Jahre nach der Bombendrohung wieder in Deutschland stattfand und zeitversetzt ausgestrahlt wurde.

5 Fazit

Im Folgenden wird zunächst der Inhalt der Arbeit, welcher zur Beantwortung der Forschungsfrage dient, zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet. Anschließend werden Limitationen dieser Arbeit genannt und ein Ausblick zu dem Thema „interne und externe Krisenkommunikation“ gegeben.

5.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage

Nachfolgend werden die wichtigsten Aspekte der Arbeit zusammengefasst und damit eingehend die Forschungsfrage in ihren Bestandteilen beantwortet.

Der Prozess der Krisenkommunikation im Ganzen besteht aus den vier Phasen Krisenprävention, Krisenerkennung, Krisenbearbeitung und Krisennachbereitung. In der detaillierten Ausarbeitung der einzelnen Schritte wurde deutlich, dass die Krisenprävention der wichtigste Teil dieses Prozesses ist, da sie mithilfe einer strukturierten Vorbereitung Krisen eindämmt und im besten Fall vermeidet. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass sich Krisen in ihrem Verlauf, ihrer Dauer und ihrem Ausmaß unterscheiden und daher die Krisenprävention auf jede einzelne Krise entsprechend angepasst werden muss. Zusammengefasst ist die Krisenprävention somit die bedeutendste Phase der Krisenkommunikation, da diese Vorbereitungen eine erfolgreiche Krisenbewältigung im Wesentlichen bestimmen. Dies wird auch am Beispiel der Bombendrohung des „Germany’s next Topmodel“-Finales deutlich, da hier getroffene Vorbereitungen in Form von Sicherheitsvorkehrungen den weiteren Verlauf der Krise ausschlaggebend bestimmten.

Konkrete Handlungsmaßnahmen für die Bearbeitung von Krisen werden in der beschriebenen Krisenprävention festgelegt. Die wichtigsten Maßnahmen sind hierbei die Ausarbeitung von Botschaften, die Auswahl geeigneter Kommunikationsinstrumente und die richtige Ansprache der Empfänger. Es wird deutlich, dass diese Maßnahmen in der Prävention erarbeitet werden und in der Krisenbearbeitung Verwendung finden. ProSiebenSat.1 kommunizierte im Fall der Bombendrohung die wichtigsten Informationen der Krisensituation hauptsächlich über den Social Media-Kanal Twitter an die Öffentlichkeit. Somit wurden die wesentlichen Botschaften über einen geeigneten Kommunikationskanal, durch welchen die relevanten Stakeholder erreicht wurden, überbracht.

In der Krisennachbereitung werden diese ergriffenen Maßnahmen rückblickend analysiert und an zuvor definierten Kontrollmechanismen bewertet. Diese Kontrollmechanismen sind die entscheidenden Faktoren des Erfolgs der Krisenkommunikation und geben Aufschluss darüber, welche Maßnahmen bereits zu diesem Erfolg geführt haben bzw. welche Hand-

lungen für die Bewältigung von zukünftigen Krisen optimiert werden müssen. Das Unternehmen ProSiebenSat.1 änderte nach der Bombendrohung seine Strukturen in Bezug auf Live-Sendungen, indem es eine nachfolgende Sendung zeitversetzt ausstrahlte.

5.2 Limitationen

Aufgrund des Schwerpunktes dieser Arbeit – dem gesamten Prozess der Krisenkommunikation – wurde nicht detailliert auf die Spezifikationen des Web 2.0 eingegangen, da dieses sich lediglich auf bestimmte Kommunikationskanäle bezieht und sich somit nur geringfügig von den beschriebenen Handlungsmaßnahmen unterscheidet.

Des Weiteren konnte auf die interne Krisenkommunikation aufgrund der nur bedingt vorhandenen Literatur nur begrenzt eingegangen und keine detaillierten Aussagen getroffen werden. In dieser Arbeit wurden deshalb die wichtigsten Aspekte der internen Perspektive herausgearbeitet.

5.3 Ausblick

Die kompilatorische Ausarbeitung des Prozesses der Krisenkommunikation im Ganzen war so umfangreich, dass eine detaillierte Beschreibung der internen Krisenkommunikation durch eine empirische Erarbeitung nicht im Umfang dieser Arbeit lag. Aus diesem Grund wird als Ausblick dieser Arbeit die Bearbeitung dieses Teilbereiches der Krisenkommunikation gesehen.

Literaturverzeichnis

Bücher

Selbstständig erschienene Publikationen:

Fiederer, Susanne/Ternès, Anabel (2017): Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch. Mit zahlreichen Praxisbeispielen. Wiesbaden.

Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten (2014): Krisenkommunikation. 2., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz.

Immerschitt, Wolfgang (2015): Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab. Wiesbaden.

Lambeck, Alfred (1992): Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall. Ein praxisorientiertes Handbuch. Frankfurt am Main.

Neujahr, Elke (2005): SOS-Krise souverän – orientiert – sicher: PR in schwierigen Zeiten. München.

Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (Hrsg., 2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden.

Puttenat, Daniela (2012): Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Der kleine PR-Coach. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

Ruisinger, Dominik/Jorzik, Oliver (2008): Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement. Stuttgart.

Sartory, Beda/Senn, Patrick/Zimmermann, Bettina/Mazumder, Sita (2013): Praxishandbuch Krisenmanagement. Krisenmanagement nach der 4C-Methode. Zürich.

Steinke, Lorenz (2014): Kommunizieren in der Krise. Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten. Wiesbaden.

Steinke, Lorenz (Hrsg., 2015): Die neue Öffentlichkeitsarbeit. Wie gute Kommunikation heute funktioniert: Strategien – Instrumente – Fallbeispiele. Wiesbaden.

Teetz, Adrian (2012): Krisenmanagement. Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren. Stuttgart.

Trauboth, Jörg H. (Hrsg., 2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Stuttgart.

Unselbstständig erschienene Literatur:

Höbel, Peter (2016): Ohne Krisenkommunikation geht es schief. In: Trauboth, Jörg H. (Hrsg., 2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Stuttgart. 162-223.

Hofmann, Thorsten/Braun, Stefan (2008): Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In: Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (Hrsg., 2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden. 135-146.

Krämer, Jens (2008): Krisenprävention als Zusammenspiel der Disziplinen, oder: Ein Orchester, kein Solo-Instrument. In: Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (Hrsg., 2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden. 147-158.

Mast, Claudia (2008): Nach der Krise ist vor der Krise – Beschleunigung der Krisenkommunikation. In: Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (Hrsg., 2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden. 98-111.

Merten, Klaus (2005): Begriff, Struktur und Funktion von Krisen. In: Neujahr, Elke (2005): SOS-Krise souverän – orientiert – sicher: PR in schwierigen Zeiten. München. 17-34.

Merten, Klaus (2008): Krise und Krisenkommunikation: Von der Ausnahme zur Regel? In: Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (Hrsg., 2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden. 83-97.

Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. In: Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (Hrsg., 2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden. 9-18.

Riecken, Martin (2008): Zwölf Faktoren erfolgreicher Medienarbeit in Krisensituationen. In: Nolting, Tobias/Thießen Ansgar (Hrsg., 2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden. 205-217.

Steinke Lorenz (2015): Wie gute Krisenkommunikation funktioniert. In: Steinke, Lorenz (Hrsg., 2015): Die neue Öffentlichkeitsarbeit. Wie gute Kommunikation heute funktioniert: Strategien – Instrumente – Fallbeispiele. Wiesbaden. 183-209.

Töpfer, Armin (2006): Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In: Schmid, Beat F./Lyczek, Boris (Hrsg., 2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden. 351-398.

Trauboth, Jörg H. (2016): Das Instrumentarium. In: Trauboth, Jörg H. (Hrsg., 2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Stuttgart. 67-90.

Trauboth, Jörg H. (2016): Die wichtigsten Managementregeln in der Krise. In: Trauboth, Jörg H. (Hrsg., 2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Stuttgart. 91-103.

Trauboth, Jörg H. (2016): Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt. In: Trauboth, Jörg H. (Hrsg., 2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Stuttgart. 21-50.

Wienand, Edith (2005): Medien-Analyse als Methode zur Risikoanalyse und zum Krisenmanagement. In: Neujahr, Elke (2005): SOS-Krise souverän – orientiert – sicher: PR in schwierigen Zeiten. München. 99-115.

Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (2014): Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg., 2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden. 1-18.

Zeitschriften

Knoller, Alois (2017): „Was tun gegen Hass im Netz?“. In: BJV report (Bayerischer Journalisten-Verband e.V.) 1/2017, 15.

Sommer, Sarah (2015): „IM RAUSCH“. In: journalist 4/2015, 36.

Internetquellen

1&1 Mail & Media GmbH (2015): GNTM-Finale: Bombendrohung führt zu kuriosen Reaktionen im Netz, <https://web.de/magazine/unterhaltung/tv-film/gntm-finale-bombendrohung-fuehrt-kuriosen-reaktionen-netz-30640208>, [Stand 09.05.2017].

Abelt, Alexander (2015): Twitter Leitfaden, <http://www.twitter-leitfaden.de/fragen/was-bedeutet-hashtag>, [Stand 26.05.2017].

Álvarez, Sonja (2014): Woher kommt der Hass im Netz?, <http://www.tagesspiegel.de/medien/topmodel-kandidatin-rassistisch-beleidigt-woher-kommt-der-hass-im-netz/9796134.html>, [Stand 23.05.2017].

B., Jessica (2015): GNTM-Bombendrohung sorgt für Twitter-Rekord, <https://www.promiflash.de/news/2015/05/15/gntm-bombendrohung-sorgt-fuer-twitter-rekord.html>, [Stand 10.05.2017].

Fleschner, Frank/Martin, Uli (2008): Kopflös in der Krise, http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/prosiebensat-1-kopflös-in-der-krise_aid_311738.html, [Stand 09.05.2017].

Forthmann, Jörg (2015): Wie Germany's next Topmodel doch noch Bombenopfer wird, <http://www.faktenkontor.de/krisen-pr-blog-mediengau/wie-germanys-next-topmodel-doch-noch-bombenopfer-wird/>, [Stand 09.05.2017].

Handelsblatt GmbH (2008): Ebeling wird Pro-Sieben-Sat.1-Chef, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/nachfolger-von-de-posch-ebeling-wird-pro-sieben-sat-1-chef/3069596.html>, [Stand 09.05.2017].

Hofer, Joachim (2016): Vom TV-Konzern zum Internetimperium, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/prosiebensat1-vom-tv-konzern-zum-internetimperium/14682050.html>, [Stand 09.05.2017].

Kalka, Jochen (2015): „GNTM“-Evakuierung: Promis zuerst, https://www.wuv.de/medien/gntm_evakuierung_promis_zuerst, [Stand 18.05.2017].

Krei, Alexander (2015): „Ich war der Erste und der Letzte, der mit den Leuten sprach“, <https://www.dwdl.de/interviews/50965/ich-war-der-erste-und-der-letzte-der-mit-den-leuten-sprach/>, [Stand 09.05.2017].

L., Daniel (2016): Akte X: Fans enttäuscht von Mulders neuem Synchronsprecher, <http://www.filmfutter.com/news/akte-x-fans-enttaeuscht/>, [Stand 16.05.2017].

Mantel, Uwe (2014): ProSieben prüft Schritte gegen Facebook-Pöbler, https://www.dwdl.de/nachrichten/45473/prosieben_prueft_schritte_gegen_facebookpoebler/, [Stand 11.05.2017].

MEEDIA GmbH & Co. KG (2014): Facebook-Hetze: „GNTM“-Kandidatin Aminata kämpft gegen Rassismus, <http://meedia.de/2014/04/24/facebook-hetze-gntm-kandidatin-aminata-kaempft-gegen-rassistische-kommentare/>, [Stand 11.05.2017].

Mielke, Ralf/Wirth, Björn (2008): Mitten in der Krise verlässt ProSiebenSat.1-Chef de Posch den Konzern, <http://www.berliner-zeitung.de/mitten-in-der-krise-verlaesst-prosiebensat-1-chef-de-posch-den-konzern-das-letzte-aufraeumen-15693348>, [Stand 09.05.2017].

news aktuell GmbH (2014): Was sind die drei größten Ängste von Kommunikations-Chefs?, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/329742/umfrage/groesste-aengsten-der-mitarbeiter-von-pressestellen/>, [Stand 17.05.2017].

ProSieben Television GmbH (2014): STOPP! Schlimme Sprüche über GNTM-Kandidatin Aminata, <http://www.presseportal.de/pm/25171/2713081>, [Stand 16.05.2017].

ProSiebenSat.1 Digital GmbH (2015): Serien-Comeback des Jahres, <http://www.prosieben.de/tv/akte-x/story>, [Stand 26.05.2017].

ProSiebenSat.1 Digital GmbH (2015): Germany's next Topmodel-Finale 2015: Die Hintergründe des Abbruchs, <http://www.prosieben.de/stars/red/video/germany-s-next-topmodel-finale-2015-die-hintergruende-des-abbruchs-clip>, [Stand 23.05.2017].

ProSiebenSat.1 Digital GmbH (2015): Germany's next Topmodel Finale in Mannheim, <http://www.prosieben.de/tv/germanys-next-topmodel/news-fun/germany-s-next-topmodel-finale-in-mannheim>, [Stand 09.05.2017].

ProSiebenSat.1 Digital GmbH (2016): Zur Diskussion um Fox Mulders neue Synchronstimme, <http://www.prosieben.de/tv/akte-x/news/zur-diskussion-um-fox-mulders-neue-synchronstimme-100025>, [Stand 16.05.2017].

ProSiebenSat.1 Digital GmbH (2017): Germany's next Topmodel, <https://www.prosieben.de/tv/germanys-next-topmodel/gewinnerinnen-aller-staffeln>, [Stand 23.05.2017].

ProSiebenSat.1 Media SE (2017): Geschäftsbericht, http://geschaeftsbericht2016.prosiebensat1.com/serviceseiten/downloads/files/gesamt_p7_s1_gb16.pdf, [Stand 08.05.2017].

ProSiebenSat.1 Media SE (2017): Konzernstruktur, <http://www.prosiebensat1.de/unternehmen/konzernstruktur>, [Stand 08.05.2017].

ProSiebenSat.1 Media SE (2017): Pressemitteilung 23.02.2017, <http://www.prosiebensat1.de/presse/prosiebensat-1-verzeichnet-2016-weiteres-rekordjahr-und-steigert-umsatz-auf-rund-3-8-mrd-euro>, [Stand 26.05.2017].

ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH (2017): Wolfgang Joop, Beth Ditto, Helene Fischer und eine tanzende Heidi Klum, <http://www.presseportal.de/pm/25171/3638839>, [Stand 18.05.2017].

Sanchez, Manuel Nunez (2017): „GNTM“-Finale: ProSieben wagt die Rückkehr nach Deutschland, <http://www.quotenmeter.de/n/92128/gntm-finale-prosieben-wagt-die-rueckkehr-nach-deutschland>, [Stand 10.05.2017].

Schmid, Julia (2016): „Akte X“: Neue Folgen mit neuer Synchronstimme – Fans starten Petition, <https://serienfuchs.de/neuigkeiten/akte-x-neue-folgen-mit-neuer-synchronstimme-6135/>, [Stand 16.05.2017].

Schüür-Langkau, Anja (2017a): Mit Professionalität und Ehrlichkeit aus der Krise, <https://www.springerprofessional.de/krisenkommunikation/mit-professionalitaet-und-ehrlichkeit-aus-der-krise/11237194>, [Stand 18.05.2017].

Schüür-Langkau, Anja (2017b): Wie Sie Kommunikationskrisen meistern, <https://www.springerprofessional.de/krisenkommunikation/wie-sie-kommunikationskrisen-meistern-/10960458>, [Stand 18.05.2017].

Siemens, Ansgar/Witte, Jens (2015): Ein Anruf, der das Finale sprengt, <http://www.spiegel.de/panorama/justiz/gntm-bombendrohung-was-geschah-bei-germany-s-next-topmodel-a-1033978.html>, [Stand 09.05.2017].

spot on news AG 2014: Rassismus-Opfer Aminata: Ist ProSieben machtlos gegen den Cyber-Hass?, http://www.focus.de/kultur/kino_tv/germanys-next-topmodel-heidi-klum-rassismus-opfer-aminata-ist-prosieben-machtlos-gegen-den-cyber-hass_id_3796212.html, [Stand 11.05.2017].

Steinmetz, Vanessa (2014): Aminatas Mission, <http://www.spiegel.de/kultur/tv/gntm-kandidatin-aminata-saguna-trifft-rassismus-bei-facebook-a-966034.html>, [Stand 11.05.2017].

Wellinger, Renzo (2015): „Germany's Next Topmodel“: SAP Arena Mannheim geräumt, Nachholtermin steht, <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Germany-s-Next-Topmodel-SAP-Arena-Mannheim-geraeumt-Nachholtermin-steht>, [Stand 09.05.2017].

WeltN24 GmbH (2014): Rassismus bei GNTM bringt viel Aufmerksamkeit, <https://www.welt.de/vermishtes/article127315180/Rassismus-bei-GNTM-bringt-viel-Aufmerksamkeit.html>, [Stand 10.05.2017].

Winter, Stefan (2016): Ein 96-Fan feiert den Aufstieg, <http://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Niedersachsen/Vorstandsvorsitzender-Thomas-Ebeling-hat-ProSiebenSat.1-in-den-Dax-gefuehrt>, [Zugriff vom 09.05.2017].

Wittrock, Olaf (2008): Führungslos im Strategieloch, <http://www.stern.de/wirtschaft/news/prosiebensat1-fuehrungslos-im-strategieloch-3856978.html>, [Stand 09.05.2017].

Social Media:

Die Angaben zu Social Media Quellen sind nach dem folgenden Muster angegeben:

@Benutzername (Jahr der Erstellung): „Titel/Text“. URL: Link der Internetseite, [Stand].

@Aminata.Topmodel.2014 (2014): „Übrigens ich werde nichts löschen ode melden denn ich möchte dass deutschland sieht was für menschen es noch LEIDER in unserer generation gibt“ [sic], <https://www.facebook.com/Aminata.Topmodel.2014#!/Aminata.Topmodel.2014>, [Stand 16.05.2017].

@Aminata.Topmodel.2014 (2014): „Proud to be who i am, Proud to be an african, Proud to be an ivorian, proud to be Black!“ [sic], <https://www.facebook.com/Aminata.Topmodel.2014/photos/a.611575745563795.1073741828.598407523547284/646392515415451/?type=3&theater>, [Stand 16.05.2017].

@HeidiKlum (2015): „Liebe GNTM-Fans, leider konnten wir heute Abend unser großes Finale nicht so zu Ende feiern, wie wir es geplant hatten.“, <https://www.facebook.com/HeidiKlum/photos/a.414851674413.207666.76377189413/10153291800574414/?type=3>, [Stand 16.05.2017].

@janboehm (2015): „ABER WAS SOLL DIE COSMOPOLITAN JETZT AUF DIE TITELSEITE DRUCKEN????????“, <https://twitter.com/janboehm/status/598939525835051008>, [Stand 16.05.2017].

@Lea_Pricessa (2015): „#GNTM echt schlimm & schade...“, https://twitter.com/Lea_Pricessa/status/598966992708722689, [Stand 16.05.2017].

@missorca (2015): „Es kursieren zu viele Informationen.“, <https://twitter.com/missorca/status/598948320296509440>, [Stand 16.05.2017].

@OneForTweet – (2016): „Akte X war echt klasse und das nach all den vielen Jahren :) Ich komm nur auf die Stimme von Mulder nicht klar O_o #aktex #xfiles“ [sic], <https://twitter.com/OneForTweet/status/697079779766493185>, [Stand 17.05.2017].

@ProSieben (2015): „Es tut uns [sic] Wir werden heute nicht mehr senden“. URL: <https://twitter.com/ProSieben/status/598944662800494592>, [Stand 16.05.2017].

@ProSieben (2015): „Danke an die Polizei, die Security und die besonnenen Zuschauer“, <https://twitter.com/ProSieben/status/598979812619870210>, [Stand 16.05.2017].

@thomashayo (2015): „Es tut mir so leid für unsere Girls“, <https://www.instagram.com/p/2sB2pgrsjy/>, [Stand 16.05.2017].

@prosieben (2014): „STOPP! Wir zeigen Rassismus die rote Kartel“, <https://www.facebook.com/ProSieben/photos/a.437610102920.200518.64694257920/10152071645477921/?type=1&theater>, [Stand 16.05.2017].

@prosieben (2016): „Ja. Wir haben die zwanzig Stimmen gehört, die urteilen, ohne beurteilen zu können.“, <https://twitter.com/ProSieben/status/685378463289704448>, [Stand 16.05.2017].

@prosieben (2016): „Ggegen [sic] Selbst-Aggressionen kann man ein Training machen. Für andere auch.“, <https://twitter.com/ProSieben/status/689084344602877953>, [Stand 16.05.2017].

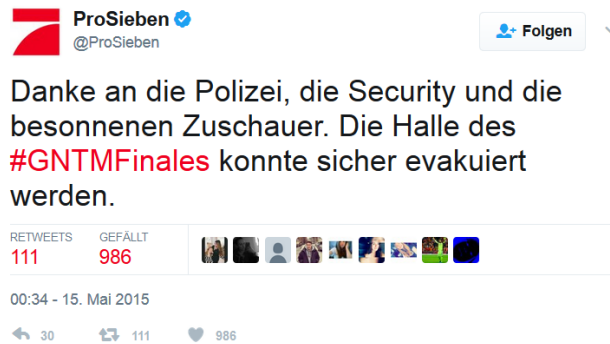
@Uelott (2016): „OH GOTT: SCHICKT IHR DAS JETZT ECHT SO ON @Pro7? IM ERNST?!“ [sic], https://twitter.com/Uelott/status/696788575917076481?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=https%3A%2F%2Fcdn.embedly.com%2Fwidgets%2Fcard.html%23sid%3D7751f91d8a444f9584a4af54d8567d01, [Stand 17.05.2017].

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: ProSieben bedankt sich via Twitter bei Polizei und Security.....	XXI
Anhang 2: Heidi Klum bezieht zu den Ereignissen des Abends Stellung	XXI
Anhang 3: Juror Thomas Hayo kommentiert den Abend auf Instagram.....	XXII
Anhang 4: Tweet zur Bombendrohung einer Nutzerin	XXIII
Anhang 5: Twitter-Userin macht sich über Bombendrohung lustig.....	XXIII
Anhang 6: Jan Böhmermann twittert über die Bombendrohung.....	XXIII
Anhang 7: ProSieben bezieht Stellung zu Rassismus	XXIV
Anhang 8: Pressemitteilung von ProSieben am 14.04.2014	XXV
Anhang 9: GNTM-Kandidatin äußert sich zu rassistischen Kommentaren	XXVI
Anhang 10: Aminata macht deutlich, dass sie stolz auf ihre Heimat ist.....	XXVI
Anhang 11: Tweet von ProSieben zur Online-Petition	XXVII
Anhang 12: ProSieben reagiert unfreundlich auf einen Tweet eines Fans.....	XXVII
Anhang 13: Ein Twitter-User beklagt sich über neuen Synchronsprecher	XXVII
Anhang 14: Tweet zu neuem Synchronsprecher von „Akte X“	XXVIII

Anhang 1: ProSieben bedankt sich via Twitter bei Polizei und Security



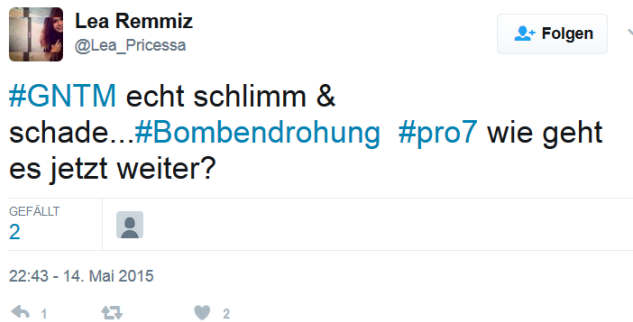
Anhang 2: Heidi Klum bezieht zu den Ereignissen des Abends Stellung



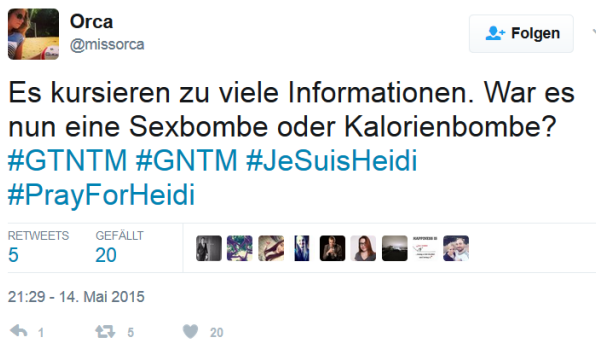
Anhang 3: Juror Thomas Hayo kommentiert den Abend auf Instagram



Anhang 4: Tweet zur Bombendrohung einer Nutzerin



Anhang 5: Twitter-Userin macht sich über Bombendrohung lustig



Anhang 6: Jan Böhmermann twittet über die Bombendrohung



Anhang 7: ProSieben bezieht Stellung zu Rassismus



14. April 2014 · 🌐

STOPP! Wir zeigen Rassismus die rote Karte!

Grundsätzlich sind wir als ProSieben ein Sender, der viel Spaß versteht – und auch manche Beschimpfung aushält. Trotzdem hört für uns bei einem Thema der Spaß sofort auf: Wer Menschen rassistisch beleidigt, für den haben wir keine Toleranz.

Unsere Topmodel-Kandidatin Aminata hat auf Facebook viele Fans. Leider ist sie in den vergangenen Tagen von einzelnen Usern aber immer wieder rassistisch beschimpft worden. Das können wir nicht dulden! Das wollen wir nicht dulden! Wer auf unserer Facebook-Seite rassistische Kommentare verfasst, wird konsequent blockiert. Seine Posts werden von uns gelöscht. Wir sagen STOP! Wir zeigen Rassismus die rote Karte!

Wir freuen uns, wenn ihr dieses wichtige Anliegen unterstützt - und diesen Eintrag teilt.



Gefällt 4.894 Mal · 389 Kommentare · 1.121 Mal geteilt

Anhang 8: Pressemitteilung von ProSieben am 14.04.2014

PRO SIEBEN

STOPP! Schlimme Sprüche über GNTM-Kandidatin Aminata: ProSieben zeigt Rassismus die rote Karte

14.04.2014 – 12:04

Unterföhring (ots) -

Stopp! "Germany's next Topmodel"-Kandidatin Aminata wurde in den letzten Tagen mehrfach rassistisch beleidigt - sowohl auf ihrem eigenen Facebook-Account als auch auf dem Account des Senders ProSieben.

"Stopp! Wir zeigen Rassismus die rote Karte" heißt es heute explizit auf dem ProSieben-Facebook-Account.

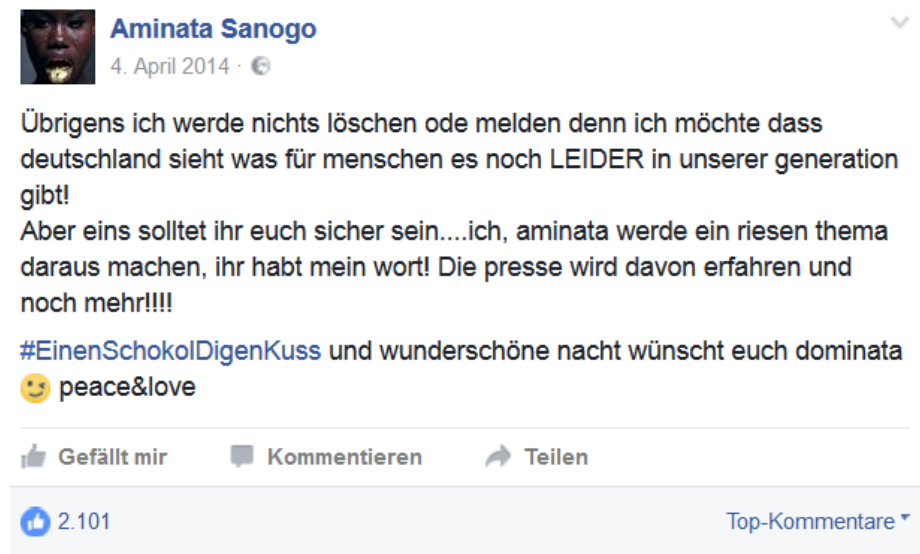
"ProSieben ist zwar ein Sender, der grundsätzlich viel Spaß versteht. Aber beim Thema Rassismus hört der Spaß auf. Da kennen wir Null Toleranz", sagt Sendersprecher Christoph Körfer. "Jede rassistische Beleidigung von Aminata ist eine Beleidigung zu viel. Es ist unsere Aufgabe, Aminata zu schützen. Wir werden alle rassistischen Kommentare löschen, die Verfasser der Kommentare blockieren. Und natürlich prüfen wir, wie wir gegen die Absender juristisch vorgehen können."

Und was sagt Aminata? "Es macht mich traurig, dass es heute noch solche intoleranten Menschen gibt", so das 19-jährige Mädchen aus Bergisch-Gladbach. "Ich will Deutschland zeigen, dass heute Menschen noch so denken. Das muss ganz schnell aufhören."

Bei Fragen:
ProSieben Television GmbH
Christoph Körfer
Pressesprecher
Tel. +49 [89] 9507-1178
Christoph.Koerfer@ProSieben.de

Original-Content von: ProSieben, übermittelt durch news aktuell

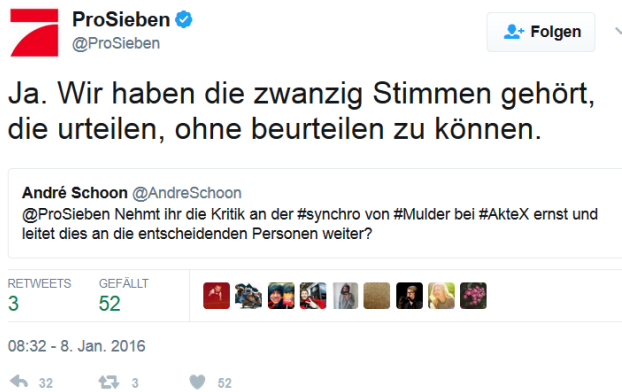
Anhang 9: GNTM-Kandidatin äußert sich zu rassistischen Kommentaren



Anhang 10: Aminata macht deutlich, dass sie stolz auf ihre Heimat ist



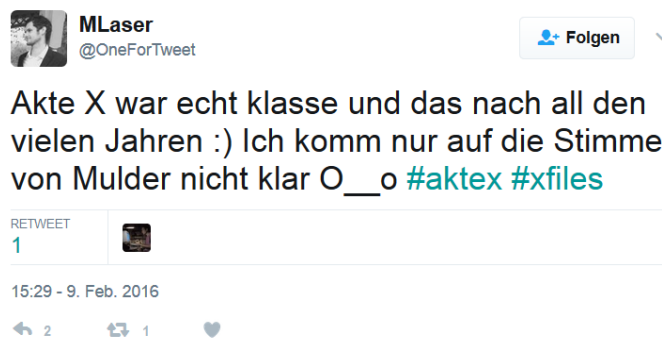
Anhang 11: Tweet von ProSieben zur Online-Petition



Anhang 12: ProSieben reagiert unfreundlich auf einen Tweet eines Fans



Anhang 13: Ein Twitter-User beklagt sich über neuen Synchronsprecher



Anhang 14: Tweet zu neuem Synchronsprecher von „Akte X“



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname